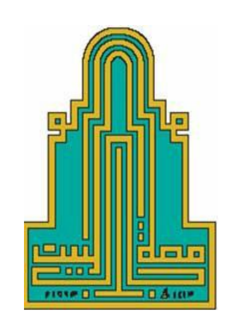


جامعة آل البيت
كلية إدارة المال والأعمال
قسم الإدارة العامة

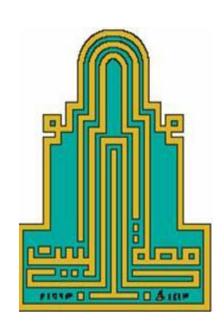
الاتصالات الإدارية وأثرها في أداء العاملين في جامعة آل البيت

Managerial Communications and it's Impact on the Employees Performance at Al al-Bayt University

إعداد الطالبة
شيرين غازي أيوب

إشراف الدكتور
بهجت الجوازنة

٢٠١٧م



جامعة آل البيت
كلية إدارة المال والأعمال
قسم الإدارة العامة

رسالة ماجستير بعنوان

الاتصالات الإدارية وأثرها في أداء العاملين في جامعة آل البيت

Managerial Communications and it's Impact on the Employees Performance at Al al-Bayt University

إعداد الطالبة

شيرين غازي أيوب

إشراف الدكتور

بهجت الجوازنة

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة
عمادة الدراسات العليا
جامعة آل البيت
٢٠١٧م

التفويـــض

أنا شيرين غازي أيوب أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: / /

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالبة: شيرين غازي أيوب **الرقم الجامعي: ١٤٢٠٥٠٥٠٠٦**

التخصص: الإدارة العامة **الكليـــــــــة: كلية إدارة المال والأعمال**

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

الاتصالات الإدارية وأثرهـا في أداء العاملين في جامعة آل البيت

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالبة: **التاريخ: ٢٠١٧/٤/١٩م**

عمادة الدراسات العليا
جامعة آل البيت

قرار لجنة المناقشة

الاتصالات الإدارية وأثرها في أداء العاملين في جامعة آل البيت

Managerial Communications and it's Impact on the Employees Performance at Al al-Bayt University

إعــداد الطالبـــة:

شيرين غازي أيوب

١٤٢٠٥٠٥٠٠٦

إشراف
الدكتور بهجت الجوازنة

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
١. د. بهجت الجوازنـــــة	مشرفاً ورئيســـــــــــــــــــــاً	....
٢. د. رياض أبا زيــــــد	عضواً	....
٣. د. نضال الصالحـــي	عضواً/ مناقشاً خارجياً	....

٤. د. مرعي بني خالـد   عضواً

....

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية إدارة المال والأعمال في جامعة آل البيت.

وأجيزت بتاريخ: ٢٠١٧/٤/١٩م .

الإهـــــداء

إلى من زرع في نفسي حب العلم والتعلم إلى قدوتي الأولى ومن به أفخر في هذه الحياة .... أبي العزيز

إلى القلب الكبير ونبراسي الذي ينير دربي... أمي الغالية

إلى من هم عزوتي وسندي وبلسم الحياة... إخوتي وأخواتي

الشكر والتقدير

بسم الله.... والشكر لله لفضله ونعمه التي لا تعد ولا تحصى وبعد:

أما وقد أنهيت هذا العمل المتواضع، فلا يسعني إلا أن أتقدم بوافر الشكر الجزيل لأستاذي الفاضل المشرف على هذه الرسالة الدكتور بهجت الجوازنة، الذي ذلل الصعوبات البحثية أمامي ووجهني إلى الطريق الصحيح في كل خطوة كنت أخطوها بدءا من كتابة مشروع الرسالة إلى اليوم الذي وصلنا فيه إلى إجازتها.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى لجنة المناقشة الكريمة لقبولهم مناقشتي في الرسالة وتقديم كل ما هو نافع لتجويد الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

كما أتوجه بالشكر إلى الصرح العلمي الشامخ جامعة آل البيت.

كما أتقدم بجزيل الشكر لكل من قدم لي العون والإرشاد والتحفيز في إخراج هذا العمل إلى النور.

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الاتصالات الإدارية وأثرها في أداء العاملين في جامعة آل البيت

إعداد
شيرين غازي أيوب

إشراف
الدكتور بهجت الجوازنة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الاتصالات الإدارية وأثرها في أداء العاملين في جامعة آل البيت.

تكونت عينة مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في جامعة آل البيت، وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية لمجتمع الدراسة وتحليله، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن مستوى أثر الاتصالات الإدارية على أداء العاملين في جامعة آل البيت جاء بدرجة مرتفعة بالإضافة إلى ذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة لمجالات الاتصالات الإدارية في أداء العاملين تُعزى للخبرة والمؤهل العلمي والدورات التدريبية.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات للجامعة المبحوثة وذلك في ضوء نتائج، من أهمها:

- تزويد الجامعة بكل ما هو جديد في مجال الاتصالات الإدارية.
- عقد دورات وورش تدريبية للعاملين في الجامعة على مختلف مستوياتهم الوظيفية لتطوير مهاراتهم في العمل الإداري.

الكلمات المفتاحية: الاتصالات الإدارية، الأداء.

Managerial Communications and it's Impact on the Employees Performance at Al al-Bayt University

Prepared by

Shereen Ghazi Ayoub

Supervised by

Dr .Bahjat Al jawaznh

Abstract

The aim of this study was to indentify managerial communications and its impact on the employees performance at Al al-Bayt university.

The study community consists of all administrative staff at Al-Bayt University.

The researcher relied on the random sampling method of the study society and its analysis and used the questionnaire a way to get data.

The study reached to a several results, the most prominent of which are: the level of the impact of administrative communication on the performance of employees at Al-Bayt University came to a high level.

In addition, the results showed statistically significant differences in the average responses of members of the study community to the fields of administrative communication in the performance of employees due to the experience, scientific qualifications and training courses for the employees.

The study concluded with a number of recommendations to the university in question, in light of the results of the most important:

- Providing the university with everything new in the field of administrative communication.
- Holding courses and training workshops for university employees at various levels to develop their skills in administrative work.

Key words: managerial communication, performance.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١-١ مقدمة.

١-٢ مشكلة الدراسة.

١-٣ أهمية الدراسة.

١-٤ أهداف الدراسة.

١-٥ فرضيات الدراسة.

١-٦ أنموذج الدراسة.

١-٧ مصطلحات الدراسة.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

١-١ مقدمة:

يعتبر موضوع الاتصالات الإدارية من المواضيع الحيوية في حياة الأفراد والمنظمات على حد سواء، حيث يعرف الاتصال بأنه عبارة عن طريقة لتبادل وجهات النظر وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين طرفين تجمعهما مصالح مشتركة بهدف تحقيق أهداف ورغبات كلٍ منهم و تحقيق النتائج المطلوبة. ونرى أن الاتصال وسيلة أو طريقة لإيصال معلومات أو أفكار معينة للطرف الآخر وذلك بهدف إقناعه بفكرة ما بعدة وسائل منها ما هو لفظي و منها ما هو كتابي أو الكتروني أيضاً.

حيث تعتبر الاتصالات الإدارية من الأمور المهمة في المؤسسة ولا يمكن نقل وتمرير التعليمات والتوجيهات إلى العاملين في تلك المؤسسة إلا من خلال وجود شبكة اتصالات منظمة تخدم هذا الجانب، ووجود مثل هذه الشبكة الفعالة يساعد العاملين في فهم واستيعاب جميع الحقوق والواجبات والأدوار المناطة بهم مما يزيد من إنتاجية وفاعلية هذه المؤسسة. (العثيمين، ٢٠٠٤)

إن الاتصالات الإدارية جزءاً هاماً من منظومة الإدارة، لهذا فإن الوصول إلى خريطة واضحة من الاتصالات الإدارية بأنواعها وما يندرج عنها (تدفق المعلومات، التنسيق والمشاركة بالمعرفة، فاعلية الاتصال، التوقيت) تمكن العامل من أداء عمله على أفضل وجه. فأصبحت الاتصالات الإدارية ليس هدفاً بحد ذاته وإنما هي وسيلة لبلوغ الهدف من حيث رفع كفاءة العاملين مما يؤدي لتحقيق أهداف الجامعة وإتاحة الفرصة لهؤلاء العاملين أن يتفوقوا بالأداء ويحققوا فرص الترقية وزيادة الأجور وهذا يساعدهم على إشباع حاجاتهم من تقدير وإثبات الذات واحترام الآخرين.

١-٢ مشكلة الدراسة:

سعت هذه الدراسة للكشف عن أثر الاتصالات الإدارية في أداء العاملين في جامعة آل البيت من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

١. ما هو مستوى استخدام الاتصالات الإدارية في جامعة آل البيت.

٢. ما الأثر الذي تخلفه الاتصالات الإدارية ممثلة (تدفق المعلومات، التنسيق والمشاركة بالمعرفة، فاعلية الاتصال، التوقيت) من أداء العاملين.

٣. هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$٠,٠٥) في إجابات عينة الدراسة حول أثر الاتصالات الإدارية في أداء العاملين تعزى للعوامل الديمغرافية.

١-٣ أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية في مجال الاتصالات الإدارية بشكل عام، والاتصالات الإدارية في جامعة آل البيت بشكل خاص. كما تساعد العاملين في جامعة آل البيت إلى التعرف على واقع هذه الاتصالات مما يساعد في رفع مستوى الأداء لديهم.

الأهمية العملية: تأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في توضيح الاتصالات الإدارية ممثلة (تدفق المعلومات، التنسيق والمشاركة بالمعرفة، فاعلية الاتصال، التوقيت) ومدى تأثيره على أداء العاملين في جامعة آل البيت، ومن ناحية أخرى الخروج بنتائج وتوصيات ومقترحات تعود بالفائدة على جامعة آل البيت والعاملين فيها.

١-٤ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

١. التعرف إلى مستوى الاتصالات الإدارية في جامعة آل البيت.
٢. التعرف على مستوى استخدام مجالات الاتصالات الإدارية في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها وتأثيرها على أدائهم.
٣. التعرف على أثر الاتصالات الإدارية على أداء العاملين في جامعة آل البيت.

١-٥ فرضيات الدراسة:

استنادا على أهداف وتساؤلات الدراسة تم بناء الفرضيات التالية:

- **الفرضية العدمية الرئيسة (HO1) الأولى**: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) للاتصالات الإدارية في أداء العاملين في جامعة آل البيت وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية العدمية الفرعية الأولى (H01a)**: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لتدفق المعلومات في أداء العاملين في جامعة آل البيت.

- **الفرضية العدمية الفرعية الثانية (H01b)**: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ ٠,٠٥) للتنسيق والتشارك بالمعرفة في أداء العاملين في جامعة آل البيت.
- **الفرضية العدمية الفرعية الثالثة (H01c):** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ ٠,٠٥) لفاعلية الاتصال في أداء العاملين في جامعة آل البيت.
- **الفرضية العدمية الفرعية الرابعة (H01d)**: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ ٠,٠٥) التوقيت في أداء العاملين في جامعة آل البيت.

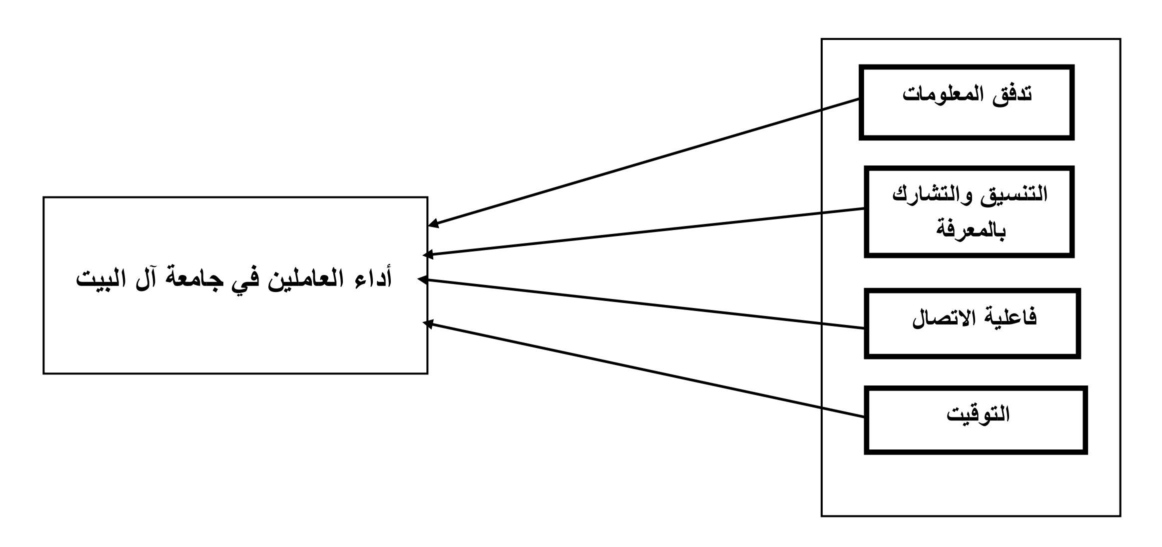
– **الفرضية العدمية الرئيسة (H02) الثانية**: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ ٠,٠٥) في إجابات عينة الدراسة حول اثر الاتصالات الإدارية في أداء العاملين تعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية (العمر، الجنس، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدورات التدريبية).

١-٦ أنموذج الدراسة:

انطلاقا من مشكلة الدراسة وفرضياتها يمكن وضع أنموذج الدراسة الذي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما في الشكل التالي:

الاتصالات الإدارية





الشكل رقم (١) أنموذج الدراسة

***المصدر تم بناء المخطط بالاستناد إلى دراسة: (Robbins and Judge.2007)**

١-٧ مصطلحات الدراسة:

- **الاتصال:** يعني إبلاغ أو تزويد المعنيين بالمعلومات اللازمة على اختلاف أنواعها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة الإدارية. (المجذوب، ٢٠٠٥).
- **الاتصال الإداري:** العملية التي تهدف إلى توصيل البيانات والمعلومات على شكل حقائق بين أقسام المؤسسة المختلفة في مختلف اتجاهات الاتصال من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر الخاصة بكل جوانب العمل مما يقق التجاوب المطلوب بين العاملين في المؤسسة (أبو السعيد وعابد:٢٠١٠).
- **تدفق المعلومات:** هي مجموعة بيانات ومعلومات مترابطة ومرتبطة مع بعضها البعض لتزويد موظفي المنظمة بالمعلومات اللازمة للتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على نشاط المنظمة ومساعدتهم في اتخاذ القرار وانجاز العمل.

- **التنسيق والتشارك بالمعرفة:** تعني تبادل المهارات و المعارف والتجارب والخبرات بين أفراد المنظمة حيث أن المعرفة تشكل موجودات قيمة غير ملموسة لخلق المزايا التنافسية بين مشاركي المعرفة وحفظها. (الحاج: ٢٠١٤).
- **فاعلية الاتصال:** هي المقدرة على إيصال أي معلومةٍ أو طلبٍ أو استفسارٍ بشكلٍ بسيطٍ ويلقى القبول لدى الطرف الثاني من أجل تحقيق الهدف الذي من أجله تم هذا الاتصال سواء بين فردين أو جماعةٍ في المنظمة. (العلاق، ٢٠٠٨).
- **التوقيت:** هو أن يحقق المرء الاستفادة القصوى من وقته في استخدام ما اكتسبه من معارف، وحقائق، وعلوم، في حل المشكلات اليومية التي تواجهه وتحقيق الأهداف المطلوبة منه. (المبيضين: ٢٠١٤).

وفي هذه الدراسة يعرف على أنه: مدى الإنجاز في الأداء في الوقت المحدد والشكل الصحيح.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الاتصالات الإدارية:

٢-١ المقدمة.

٢-٢ مفهوم الاتصالات الإدارية.

٢-٣ مجالات الاتصالات الإدارية.

المبحث الثاني:

٢-٢ الأداء Performance:

٢-٢-١ مفهوم الأداء:

٢-٢-٢العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء:

المبحث الثالث:

٢-٣ الدراسات السابقة.

٢-٣-١ الدراسات العربية.

٣-٢ الدراسات الأجنبية:

٢-٣-٣ ملخص الدراسات السابقة.

٢-٣-٤ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الاتصالات الإدارية.

٢-١ المقدمة:

تعتبر الاتصالات الإدارية وسيلة جوهرية من أجل اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة، وهي ذات أهمية في المنظمات لتحقيق تكاتف وتعاون جميع الأقسام في المنظمة، فعملية الاتصال مرتبطة ارتباطاً وثيقا في تفاعل العاملين داخل المنظمة لتحقيق التواصل وتبادل المعلومات والأحداث والخبرات.

كما وتعتبر الاتصالات الإدارية وسيلة الإداريين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل، وذلك باعتبار أن الاتصالات تساعد في تحديد الأهداف الواجب تنفيذها، وتساعد في التعريف بالمشاكل وسبل علاجها، وتمكن الإداري من تقييم الأداء وإنتاجية العمل للأفراد. (أبو أصبع (٦٢: وأبو عرجة، ٢٠٠١).

ووظيفة الاتصالات وظيفة أساسية في المنظمات ومهمة يمارسها المدير في عمله اليومي، إذ أنها تعمل على ترجمة ونقل المعلومات الإدارية الخاصة بكافة المهام التي يؤديها لتشمل أنشطة المنظمة المختلفة وصولاً إلى كافة العاملين فيها أو خارجها بهدف إحداث ردود أفعال أو سلوك مرغوب به تتوافق مع أهداف وطموحات المنظمة. (Dinock, 2000).

٢-٢ مفهوم الاتصالات الإدارية:

يختلف مفهوم الاتصالات الإدارية لدى الباحثين والدارسين في هذا المجال فلكل واحد منهم تعريف لهذا المفهوم والجدول رقم (٢-١) يوضح بعضها:

جدول رقم (٢-١)

تعريفات مفهوم الاتصالات الإدارية من وجهة نظر الباحثين

الباحث	التعريفات
(Nasro,2001)	عملية تفاعلية تبادلية مستمرة تشمل مرسلين ومستقبلين لرسائل تواصلية، قد يتم تحريفها بأفعال مادية أو نفسية.
Steiner , Berelson (دليو، ٢٠٠٣)	هي عملية تبادل ونقل المعلومات والمعرفة والتجارب إما لفظياً أو باستعمال الرموز والكلمات والصور بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك.
Thill (2005)	الاتصال عملية إرسال واستقبال الرسائل، ويكون ذا فاعلية عندما يتم فهم الرسالة من قبل المستقبل وتشجعه للتفكير بأسلوب جديد.
(El-Uteibi,2005)	نقل المعلومات والحاجات والمشاعر والمعرفة والتجارب بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى، بهدف إقناع الآخرين والتأثير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم.
القاضي (٢٠٠٦)	هو عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعيا وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون ببعضهم.
حسان والعجمي (٢٠٠٧)	عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم، ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم،

	وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ، كما أن الاتصال عملية هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.
الطائي والعلاق (٢٠٠٩)	عملية منظمة، وعفوية أيضًا تنطوي على إرسال وتحويل المعلومات والبيانات من طرف إلى طرف أخر، بشرط أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المتلقيين لها".
البكري (٢٠٠٩)	هي الأنشطة الأساسية للمنظمات، وأنها من مؤشرات كفاءتها في الوصول إلى الآخرين وقدرتها في تحقيق استجاباتهم المطلوبة.

٢-٣ مجالات الاتصالات الإدارية:

تعتبر الاتصالات الإدارية همزة الوصل الرابطة بين الإدارة العليا وجميع إدارات الجامعة لما تقوم به من مهام ووظائف تيسر العمل الإداري والفني، فالاتصالات الإدارية أساسية في أي منظمة أو منشأة مهما كان حجمها، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى

تتم الاتصالات الإدارية من خلال وسائل وطرق عديدة حيث تختلف وتتنوع الطرق والأساليب حسب ظروف العمل والبيئة التي تربط بين الأطراف وهناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال وما يندرج عنها من (تدفق المعلومات، التنسيق والمشاركة بالمعرفة، فاعلية الاتصال، التوقيت) تمكن العامل من أداء عمله على أفضل وجه وهنا نذكر هذه المجالات بشكل مفصل كلا على حده:

- تدفق المعلومات:

يقصد بها مجموعة من المعلومات والإجراءات التي تتفاعل مع بعضها البعض بغرض تزويد موظفي المنظمة بالبيانات الأزمة لإنجاز العمل.

وقد ذكر (مطيع: ٢٠٠٧) أن إطار تدفق المعلومات مهم، لأنه يمكننا من فهم وتفسير نوعية القرارات المقدمة فنجد ثلاثة مستويات هم:

أ- **التدفقات الأفقية:** وهي الرسمية للمعلومات.

ب- **التدفقات الرأسية للمعلومات:** يكون هذا الإطار بتدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل ومن أسفل إلى الأعلى حيث يربط هذا النوع من التدفق كامل مستويات الهيكل التنظيمي.

ج- **التدفقات غير الرسمية:** وهي المعلومات المستمدة بطرائق غير رسمية، حيث تستمد من الأصدقاء أو المجلات أو الوسط العمالي لكن لا يمكن الاعتماد على مثل هذا النوع من البيانات.

كما أن هذه العناصر التنظيمية تنساب عبرها تدفقات تنظيمية تعطي للمنظمة الحياة والاستمرار ولقد ميز. (بلقاسم سلطانية وإسماعيل قيرة: ٢٠٠٨) بين خمسة أنماط من هذه التدفقات:

١. تدفق وانسياب السلطة الرسمية: أي سلسلة علاقات الرؤساء بالمرؤوسين التي تشكل الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة.

٢. تدفق الأنشطة المنظمة: وتتعلق بالأنشطة المبرمجة والمتوقعة في سياق الإجراءات المعمول بها، وتضمن إنتاج السلع والخدمات.

٣. تدفق الاتصالات غير الرسمية: تتشكل من مجموعة العلاقات التلقائية العفوية التي تساهم في تسهيل العلاقات الاجتماعية والأداء.

٤. التدفق العنقودي للعمل: يتشكل من خلال الاجتماعات غير الرسمية لتسهيل تحقيق بعض الواجبات المميزة والمؤقتة، وتحقيق مصالح مختلفة.

٥. تدفق القرار الغرضي: يرتبط بالقرارات الاستثنائية لحل بعض المشاكل المحددة.

- التنسيق والتشارك بالمعرفة:

مفهوم التنسيق: هو تحقيق للعمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه وهو وظيفة بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلا من الجهود الجماعية والمشتركة بين المساعدين والمرؤوسين ويضمن تحقيق وحدة الأعمال في اتجاه هدف مشترك. ويمارس التنسيق دورا هاما في تحقيق أهداف الإدارة العامة، والقائد الإداري هو الذي يقوم بمهمة التنسيق في حدود وحدته

فيوزع الاختصاصات بين موظفيه ويعمل على تنسيق الجهود بين جميع الأقسام حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة بشكل متكامل.

كما ويعرف التنسيق انه تنظيم الجهود الجماعية و جملة من العمليات والاتصالات التي تسمح لأفراد المنظمة ووحداتها الإدارية بالتكامل والتوافق على المستوى الأفقي والرأسي لخدمة أهداف المنظمة ويمكن من خلالها تحديد كمية ونوعية العمل المطلوب أداؤه من كل قسم أو موظف وتحديد الوقت المطلوب لإنجاز العمل وتحديد الشكل الذي يسير على نهجه العمل.

وذكر (الحاج: ٢٠١٥) أهمية التنسيق بعدة نقاط أهمها:

- تشجيع تضافر الجهود بالمشروع والترابط بين الأفراد.
- إحياء مبدأ التعاون والعمل كفريق.
- الوصول لأفضل النتائج ومنع التضارب والازدواجية.

أما بالنسبة للتشارك بالمعرفة وباختلاف وجهات النظر قدم الباحثون تعاريف متنوعة للتشارك في المعرفة، ومن أكثر الاختلافات بين الباحثين أن بعضهم اعتبر عملية التشارك في المعرفة تهدف إلى كسب خبرات ومعارف جديدة، وبالتالي فهي عملية تحويل للمعرفة. بينما يرى آخرون أن تحويل المعرفة ليس إلا مرحلة من مراحل التشارك في المعرفة، حيث إن التشارك في المعرفة يتضمن أيضا كسب معارف جديدة، من خلال عملية التعلم وتطبيق هذه المعرفة من قبل مستلم المعرفة.

من جانب آخر يعتبر التشارك في المعرفة سلوكا يتم فيه نشر معارف الأفراد لمعارفهم المكتسبة للآخرين في المنظمة (Aliakbar al et 2012,p209).

كما يرى (Gurteen,1999,p2) أنه من بين العوامل التي يمكن أن تشجع على تطوير التشارك في المعرفة ما يأتي:

- تحفيز التشارك في المعرفة، إذ يجب أن يدرك الأفراد أن "التشارك في المعرفة هو القوة" وليست "المعرفة بحد ذاتها هي القوة"، فإذا أدرك الأفراد أن التشارك في المعرفة يساعدهم على أداء أعمالهم بفعالية أكثر، وهذا يعطيهم مكانة أكثر في المنظمة، ويمكنهم من الحفاظ على عملهم ومنصبهم، و يساعدهم على تطوير مسارهم المهني.

- التغلب على عوائق التشارك في المعرفة، إذ إن بعض الأفراد يعتقدون أن الآخرين سيسرقون أفكارهم وسيحصلون على المنافع والمكافآت مقابل ذلك، ولكن هذا خطأ، لأن الفرد لا يجب أن يتصف بالسذاجة ويقدم كل أفكاره بشكل خام، وفي الوقت نفسه إلا يحتكرها، لا إنها بعد فترة لن تصبح لها أية أهمية، بل يجب أن يستثمر أفكاره، وذلك من خلال الفهم والوعي والممارسة الصحيحة لعملية التشارك في المعرفة.
- جعل كل الأفراد يتشاركون في المعرفة، حيث إن الموظف - ومهما كان منصبه في المنظمة-، يبقى عضوا في المنظمة، له مجموعة أهداف، ويتأثر بمجموعة عوامل وإذا أمن الفرد أن التشارك بالمعرفة هو طريقة لمساعدته أو مساعدة القسم الذي ينتمي إليه أو فريق عمله أو منظمته، فسيبدأ بممارسة سلوك التشارك في المعرفة، وسيشجع الآخرين على ذلك.

كما حدد (Gurteen:1999) أهمية التشارك المعرفي في ما يلي:

- خلق وتوليد معارف جديدة يؤدي إلى اكتساب الميزة التنافسية.
- دوران المعرفة بين جميع الأفراد يضمن استمراريتها وبقائها في المؤسسة، وبالتالي عدم فقدانها في حالة تسرب بعض الكفاءات.
- الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام الوسائل والأدوات المتخصصة في نظم العمل المعرفي لغرض تحسين عملية التشارك المعرفي.

كما قد تواجه المنظمة جملة من المعوقات التي تعرقل عملية التشارك بالمعرفة إذ حدد (Jae-Nam lee:2001) أسباب تردد الأفراد في التشارك مع الآخرين بالمعرفة كما يلي:

١- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية.
٢- تخوف أصحاب المعرفة من فقدان سلطتهم وقوتهم نتيجة مشاركة المعرفة وبالذات مما يمتلكونه من معرفة ضمنية.
٣- مشاركة المعرفة الخطأ وتعريض المؤسسة ولآخرين للضرر.
٤- إحجام الأفراد عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفه حين يشعرون بأنه ليس هناك فائدة أو مكافأة تنتظرهم.

- فاعلية الاتصال:

إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات الفعال بها ووضوح قنواته داخل التنظيم، وقدرتها على انسياب المعلومات داخلها وتحقيق الأهداف، فان هذا التنظيم يصبح ذا فعالية.

ويعرف بيتر دراكر الاتصال الفعال بأنه عملية إدارية تعني إنتاج أو توفر أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة وهذه العمليات تتم عادة في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد.

وفاعلية الاتصال هو نقل المعلومات بشكل دقيق، واضح، ومتبادل، لا يحتمل التأويل والتفسيرات المختلفة مع الاستماع للمتحدثين بانتباه واستخدام أفضل الوسائل المناسبة في الاتصال. (حنفي:٢٠٠٢).

من خلال ما سبق نلاحظ أن لفاعلية الاتصال يشترط أمور من بينها، ضرورة إنتاج وتوفير المعلومات والبيانات، هذه المعلومات والبيانات يجب أن تتصف بصفة الاستمرارية، بمعنى انه لا يمكن أن يكون انقطاع في توفير البيانات والمعلومات فما الجدوى من الاتصال إذا كان غير مستمر، كذلك خاصية التبادل مع الآخرين ومع الغير بمعنى الاتصال يجب أن يكون متبادل من الجانبين وليس من طرف واحد.

كما ذكر (عدون: ٢٠٠٢) بعض الخصائص للفاعلية حتى يكون نظام الاتصال جيد وأكثر فائدة للمنظمة عليها إن توفر له عدد من الشروط والخصائص الضرورية نذكر منها:

- فعالية الاتصال تنطلق أول شيء من المستوى القيادي، حيث تستلزم تعلم ومزاولة العملية الاتصالية ويجب على المدير زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة والعمال بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل إلى الأعلى، وإشعارهم بمسؤولياتهم وواجباتهم في تعريف العاملين بما يجري في التنظيم.
- معرفة الوقت المناسب لإرسال الرسائل لأن هذا يؤثر سلبا أو إيجابا على فاعلية الاتصال.
- وجود قنوات اتصال متعددة بما يعرف بالباب المفتوح، واختيار وسيلة الاتصال الملائمة لطبيعة وهدف الرسالة مما يضمن دقة المعلومات.

- تشجيع تدفق المعلومات في كل الاتجاهات، وإبراز أهمية المعلومات المرتدة في اتخاذ القرارات والالتزام بالشفافية وحفظ الأسرار.
- تدريب الأفراد على حسن استخدام وسائل الاتصال بالإتقان والاعتماد على التقنيات الحديثة.
- تعود الإدارة على تلقي واستقبال الأخبار سواء كانت سيئة أم جيدة، وهذا ما يدفع أفراد المؤسسة لنقل وإرجاع المعلومات دون تشويه أو تحريف والحفاظ على أصلها وصحتها.
- ملائمة الاتصال لاحتياجات المؤسسة، وضرورة مرونته بما يساعد بلوغ أهدافها.

كما وتعتبر الفعالية ضرورة ملحة لكل العمليات الإدارية، خاصةً إذا أردنا تحقيق الأهداف المختلفة للتنظيم، لكن هناك بعض العمليات التي تحتاج إلى فعالية أكثر داخل التنظيم، لأن التنظيم يعتمد عليها اعتمادًا كبيرًا، منها عملية الاتصال الإداري، التي تعتبر عملية محورية تقوم على تبادل المعلومات والبيانات، والتوجيه، لإجراء بقية العمليات الإدارية. (د.زوز:٢٠١٥).

وفي عدة دراسات تبين أن هناك خطوات للحصول على الاتصال الفعال أهمها:

أ- إصدار التعليمات:

تتمثل الخطوة الأولى في عملية الاتصال بتحضير التعليمات اللازمة لحسن سير العمل وصياغتها بطريقة تمكن المعنيين من فهما بسهولة ويسر، ولابد من إشراك المعنيين في وضع التعليمات لأن من المعروف في الدراسات النفسية أن الإنسان يلتزم بتنفيذ ما يشارك في إعداده، كذلك يجب أن يراعى في التعليمات إمكانية التنفيذ.

ب- ضمان وصول التعليمات في الوقت المناسب:

يجب أن تصدر التعليمات في الوقت المناسب بحيث لا يتم إصدارها قبل أو بعد وقت طويل من الحاجة إليها.

ج- التأكد من متابعة التنفيذ والأداء:

لا بد من مراقبة المنفذين والتأكد من قيامهم بإعمالهم وفق التعليمات الموجهة إليهم ومعرفة آثار هذه التعليمات من الناحية الايجابية والسلبية وذلك لتدارك ما لم تشمله التعليمات (القرعان وحراحشة، ٢٠٠٤).

كما ذكر (العلاق: ٢٠٠٨) أن لفاعلية الاتصال شروط أساسية ينبغي توافرها وإلا فشل الاتصال في بلوغ أهدافه ومن هذه الشروط:

١. معرفة تامة بالمعلومات والبيانات والتوجيهات المراد إيصالها للغير.
٢. الثقة في مصدر الرسالة، حيث انه بدون هذه الثقة فان الرسالة لن تحقق أهدافها.
٣. يجب أن تتضمن الرسالة معلومات محددة فتساؤلات العاملين لا يمكن الإجابة عليها بعبارات عامة.
٤. ينبغي اختيار الوقت الملائم لتوجيه الرسالة.
٥. يفضل أن تعالج الرسالة موضوعا واحدا مما يساعد في تسهيل عملية فهم موضوع الرسالة بدقة.

وتعد الاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال أهمية، وتأتي أهميتها كما أشار كل من العثيمين (١٤١٤هـ)، والسيد وآخرون، (١٩٩٧) في دورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى التنظيمات، حيث يمكن من خلالها تحقيق الأمور التالية:

- التوصل إلى دراسات شاملة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع، من خلال تنوع الخبرات والتخصصات والمناقشات البناءة وتبادل الرأي.
- التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والموضوعية.
- إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هم أقدم منهم خبرة.
- التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع منظمات أخرى.
- إتاحة الفرصة للإداريين المشتركين في الاجتماع توصيل آرائهم وتوجيهاتهم إلى بقية الموظفين عن طريق الأعضاء المشاركين في الاجتماع.
- رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرار.

وقد ذكر عواد (٢٠١٢) الخصائص والمواصفات العامة الواجب توافرها لفاعلية الاتصال على النحو التالي:

١. السرعة: الاتصال الجيد يعمل على نقل الرسالة بأفضل سرعة وبمراعاة الوقت المناسب قبل فوات الأوان، فأي تأخير قد يترتب عليه نتائج خطيرة وتكلفة عالية والتزامات أخرى على المؤسسة.

٢. الدقة: وتعني نقل المعلومات والبيانات كاملة دون تشويه أو تغيير في مضمون الاتصال وهو مرتبط بعنصر السرعة. فإذا كان هناك سرعة فلا بد من وجود الدقة في نقل المعلومات والبيانات اللازمة ولا ينبغي أن نجازف بعدم دقة البيانات ولا بد أن تختار الوسيلة المناسبة لذلك وتختار أفضل وأيسر المفردات والمصطلحات التي تتناسب والوضع الإداري للموظفين على حسب فهمهم.

٣. وفرة المعلومات وسهولة الحصول عليها: ويعتبر توفير نظام جيد للمعلومات في مختلف أشكالها المكتوبة أو المسجلة أو المصورة من المقومات الأساسية لنجاح الاتصالات بطريقة منظمة تسهل الاسترجاع فيما بعد وتضمن كفاية المعلومات والبيانات باستمرار.

٤. وضوح المعاني: يجب أن تتكيف المعلومات على أساس الطرف المرسل إليه وليس كما يراها المرسل، كما يجب أن تكون التعليمات واضحة لا تقبل التفسيرات العديدة والآراء المختلفة وذلك عن طريق:

- شرح المعلومات غير الواضحة بمقارنتها بغيرها.
- تجنب المصطلحات المتخصصة والفنية.
- استخدام الأمثلة التي توضح المعلومات المعروفة.
- تلخيص المعلومات وإبراز النقاط الهامة التي تتضمنها.

وبدراسة العميان (٢٠٠٢: ٢٥١) ذكر خصائص لفاعلية الاتصال الجيد بما يلي:

١. أن يكون الاتصال مبنياً على أهداف محددة مسبقاً ومخططاً لها بشكل سليم

٢. ضرورة توفر الثقة والمصداقية بين العاملين والإدارة.

٣. أن يتناسب الاتصال مع إدراك الأفراد ودرجة فهمهم للمعاني وكذلك أن يكون الاتصال مناسباً لخبرتهم ومعتقداتهم.

٤. أن يكون الاتصال في ضوء احتياجات المنظمة.

٥. الإصغاء الجيد يؤدي إلى تقوية الاتصال وزيادة فعاليته.

- التوقيت:

ترجع أهمية الوقت إلى كيفيه إدارته واستغلاله من قبل الموظفين وتزداد أهميته في الحياة الشخصية للأشخاص وفي المنظمات العامة والخاصة بدءا من القادة الإداريين ثم إلى كافة العاملين. فالإدارة الجيدة تسعى إلى استثمار الوقت لأنه يعتبر موردا فريدا لا يمكن ادخاره وإنما استخدامه بحكمة ومنطق.

وعرف (عبد الله:٢٠٠٦) الوقت انه احد الموارد المتاحة للمسؤول لتحقيق أهداف العمل، وتقاس فاعلية هذا الوقت بمدى كفاءة المسؤول في الاستفادة منه لتحقيق هذه الأهداف مقارنة بالتكلفة التي تتكبدها المؤسسة لشراء هذا الوقت على شكل مرتبات وأجور ومزايا نقدية وعينية.

ووفقا لـ (القبيسي:٢٠٠٦) فإن للوقت تعريفات عدة هي:

- القدرة على إدارة الوقت بكفاءة وفاعلية.
- القدرة على انجاز الأعمال خلال وقت الدوام الرسمي.
- الاختيار الصحيح والتخطيط والترتيب والتنظيم للأعمال بما يحقق الهدف المنشود.
- مهارة الفرد في السيطرة على الوقت المتاح للعمل في ظل المعوقات الخارجية.

كما تظهر أهمية الوقت لدى العاملين في المستويات الإدارية بشكل كبير، فان المديرين يتعاملون مع الوقت وفق مبدئين رئيسيين (كينان،١٩٩٥):

١. اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
٢. معالجة المشاكل والموضوعات بالتسلسل السليم وفي الوقت السليم.

ستتحقق الكثير من المزايا والفوائد باستغلال الوقت بصورة صحيحة فقد ناقش (قلش،٢٠٠٧) عدة مزايا تعود بالنفع على الفرد والمنظمة ككل ويمكن تلخيصها بالتالي:

١. عدم تشتت الجهد.
٢. التركيز على الأهداف والسعي لتحقيقها.
٣. الانتباه للفرص المتاحة.
٤. أداء الأعمال بطريقة دقيقة ومنهجية.
٥. التمكن من إدارة الاجتماعات بشكل يضمن عدم إهدار الوقت.

ومن جهة أخرى ذكر (عبد الرزاق:٢٠٠٧) بعض المعيقات التي تؤدي إلى إضاعة الوقت وإهداره والتي تلخص فيما يلي:

- التعامل مع الكتب والملفات والمستندات بطريقه غير منظمة.
- انخفاض المستوى الإداري والفني لأداء العاملين لعدم توصيفهم أو توفير الفرص التدريبية المناسبة.
- التركيز على العلاقات الخاصة وتكوين المجموعات الصغيرة وانتشار الحديث في الموضوعات الخاصة.
- ضعف مهارات الاتصال.

المبحث الثاني:

٢-٢ الأداء Performance:

يعتبر موضوع الأداء بشكل عام، وأداء الأفراد بشكل خاص، من أهم المواضيع التي تلقى اهتمام الكثير من الباحثين في جميع الدول لما للأداء من تأثير مباشر على تحقيق الأهداف المنشودة، مما يجعل الاهتمام برفع مستوى الأداء وتحسينه ضرورة ملحة فقد تعددت واختلفت التعاريف التي أوردها الكتاب، والمهتمون بهذا الموضوع وقد نال نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات نظرا لأهميته على مستوى الفرد والمنظمة أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات لتأدية العمل بنجاح .ووفقا لذلك تستعرض الباحثة مجموعة من التعريفات لمفهوم الأداء.

٢-٢-١ مفهوم الأداء:

مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال مهام و واجبات يقوم بها العاملين داخل المنظمات وقد عرف الكتاب والباحثين الأداء بشكل كبير ومفصل والجدول (٢-٢-١) يوضح بعضها:

جدول رقم (٢-٢-١)

تعريفات مفهوم الأداء من وجهة نظر الباحثين

الباحث	التعريفات
أبو شيخه (٢٠٠٠)	قدره الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة، وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.
الصواف (٢٠٠٠)	درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.

العطية (٢٠٠٣)	مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها ،فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام و واجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات.
سلطان (٢٠٠٤)	يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات ، وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.
آل سعود (٢٠٠٨: ٧٤)	نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعه لإنجاز عمل معين.
العزاوي (٢٠٠٩)	هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.
الملكاوي (٢٠٠٩)	سلسله من النشاطات المرتبطة بوظيفة أو قسم أو دائرة والتي يقوم بها الموظف أو المدير لتحقيق هدف معين.

ترى الباحثة أن الأداء عبارة عن الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل الفرد وقدرته على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة وتحقيق النتائج المرجوة والمتمثلة بالأهداف التي وضعتها المنظمة لأجل تنفيذها.

٢-٢-٢العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء:

الاتصالات الإدارية تعد أساسا جوهريا ترتكز عليه كافة العملية الإدارية ويتوقف علية نجاحها، فإنه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للأفراد وتوجيه جهودهم في الأداء، والوقوف على الظروف المحيطة بمواقف العمل، لدرجة أن كفاءة القائد الإداري تعتمد بدرجة كبيرة على مهارته في الاتصال.

فالاتصال الجيد عامل أساسي في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرئيس والعاملين وبالعكس، ويخلق تفهما أعمق ووضوحا اشمل بين العاملين للوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة، فالعمل الجيد في الاتصال الجيد.

إن من واجبات الإدارة العليا أن تعمل على خلق المناخ السليم للاتصالات، وذلك بوضع سياسة واضحة تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنظمة وأهدافها وخططها وبرامجها والعوامل التي تحكمها، وحتى يكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف سياسة الاتصال بفاعلية ونجاح وتحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة، وربط المنظمة بالمجتمع الذي تعيش فيه، كما يجب أن تقوم أيضًا بتقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال، والتقدم بالاقتراحات للتغلب عليها.

وتمثل الاتصالات الإدارية من الأمور المهمة في المؤسسة ولا يمكن نقل وتمرير التعليمات والتوجيهات إلى العاملين في تلك المؤسسة إلا من خلال وجود شبكات اتصالات منظمة تخدم هذا الجانب ووجود هذه الشبكة الفعالة يساعد العاملين في فهم واستيعاب جميع الحقوق والواجبات والأدوار المناطة بهم مما يزيد من إنتاجية وفاعلية هذه المؤسسة. (Dinock,2000).

كما و يلعب الاتصال دورا مهماً ورئيسيا في مختلف العلوم سواء كانت إدارية، أو تربوية ،أو غيرها حيث يستخدم العاملون بالمنظمات الاتصالات اللفظية كوسيلة لتحقيق أهداف معينة ترتبط بالوظائف التي يؤدونها. وتعتمد فاعلية عملية الاتصال على إدراك الفرد بموضوع الاتصال، وعلى خبراته وقدرته في صياغة أفكاره، وكذلك على استخدامه لوسيلة الاتصال المناسبة (Singh, 2004: 117)

وتساعد الاتصالات الإدارية في تعزيز الدوافع لدى العاملين نحو العمل، كما وتزودهم بمعلومات وتوضح لهم التعليمات والتوجيهات، لهذا تسعى معظم منظمات الأعمال جاهدة لتعزيز مهارات الاتصال لدى العاملين وما لذلك من آثار إيجابية تنعكس على فاعلية الاتصال الإداري. (Modhukar,2003:5).

وتنبع أهمية أداء الأفراد من كونه حجر الأساس في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما يجعلنا نسعى بكل ما لدينا من إمكانيات واستخدام كافة الطرق والأساليب الإدارية المختلفة لتطويره وتحسينه وترشيده.

إن الأداء يتكون من مجموعة من العناصر أهمها: (الحسيني:٢٠٠٠: ٧٢).

١. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

٢. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

٣. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

٤. المثابرة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

أما الدكتور علي السلمي فقد قدم العوامل المؤثرة في أداء الفرد في مجموعتين رئيسيتين هما:

١. عوامل تتصل بالعمل ذاته وبنيته من حيث:
   - واجبات ومهام وطبيعة العمل.
   - التنظيم الاجتماعي للعمل.

٢. عوامل تتصل بالفرد نفسه من حيث:
   - القدرات والمهارات.
   - التركيب النفسي والاجتماعي.

ويحرك المجموعتين من العوامل ويوجهها وبدرجات مختلفة من النجاح نمط القيادة الإدارية السائدة في موقف العمل.

أما ماريون أي هاينز فقد حدد العوامل المؤثرة بالأداء إلى العوامل التالية:

١. الموظف: أي ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع.

٢. الوظيفة: ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات.

أما الطيان (٢٠٠٠) فقد أجملت أهم العوامل التي تؤثر في مستوى أداء الأفراد كما يلي:

١. أهداف وقيم الموظف وعلاقتها بأهداف المنظمة.

٢. الخصائص الديمغرافية للفرد (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية).

٣. القدرات الذهنية والسمات الشخصية.

٤. الحوافز.

٥. علاقات العمل.

٦. التكنولوجيا والتدريب.

ويرى الدحلة (٢٠٠٣) أن أهم العوامل التي تؤثر في مستوى أداء العاملين تتمثل بما يلي:

١. التدريب.

٢. المتطلبات الوظيفية.

٣. الحوافز والمكافآت.

٤. المعلومات والمهارات.

وذكر الغالبي وإدريس (الملكاوي، ٢٠٠٩) انه من الممكن تصنيف مقاييس للأداء وذلك ضمن التقسيمات التالية:

١. الإنتاجية Productivity: حيث تقيس حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة من حيث (القيمة المضافة، العدد، الجودة) ويعبر عنها بالنسبة عن طريق المخرجات إزاء المدخلات.

٢. الجودة Quality: وهو مدى الانجاز في الوقت المحدد وبالشكل المناسب والصحيح حيث نقيس ونحدد المعايير حسب احتياجات العملاء ويعبر عنه بعدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة.

٣. الفاعلية Effectiveness: تشير إلى درجة تحقيق الأهداف حيث أنها تقيس مستوى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف عن طريق المخرجات الفعلية إزاء المدخلات المخططة.

٤. الكفاءة Efficiency: وهي حسن استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف وتقاس بقدرة المنظمة على استخدام الموارد ويعبر عنها بالمدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة.

٥. التوقيت Timelines: وهو مدى الانجاز في الوقت المحدد والشكل الصحيح ويقاس مدى انجاز وحدة العمل في الوقت المحدد.

المبحث الثالث

٢-٣ الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بتتبع الأدبيات ذات الصلة بموضوع الرسالة، حيث قامت بمراجعة الدراسات العربية والأجنبية، التي تهتم بالاتصالات الإدارية وأثرها في الأداء وفيما يلي أهمها:

٢-٣-١ الدراسات العربية:

- دراسة (طبش:٢٠٠٨) بعنوان: "دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم استبانة بحيث تشمل متغيرات الدراسة. فقد استخدم الباحث في دراسته الحصر الشامل لعينة مجتمع الدراسة البالغ ١٢٠ موظفا.

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

١. إن واقع نظم وتقنيات الاتصال المستخدمة تحتاج إلى تحسين وتطوير.
٢. نسبة أفراد العينة يميلون بشكل كبير على أن توظيف تقنيات الاتصال الحديثة (الكترونية) تساهم في سرعة الأداء واتخاذ القرارات.
٣. إن أكثر وسائل الاتصال فاعلية في اتخاذ القرارات الاتصالات الكتابية ثم اللفظية ثم يليها إلكترونية.

- دراسة (مصلح:٢٠٠٩) بعنوان: "أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على اثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال .تكونت عينة الدراسة من ١٢٨ موظفا ومشرفا أكاديميا من أصل ٣٢٩ أي ما نسبة ٣٩% من المجتمع

الإحصائي وقد وزعت الاستبانات على كافة دوائر ومراكز رئاسة الجامعة وكذلك مناطق الجامعة التعليمية المنتشرة في محافظات الشمال.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اثر ايجابي لنظام الاتصالات الإدارية المعمول به في جامعة القدس المفتوحة في الأداء حيث آتت درجة الاستجابة بين مرتفعة إلى مرتفعة جدا على جميع مجالات الدراسة الخمس.لم تظهر نتائج الدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية لأثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء تبعا للمتغيرات الديموغرافية.

وبناء على نتائج الدراسة خرج الباحث بمجموعة من التوصيات من أهمها ما يلي:

١. الاتصالات الإدارية تعتبر حيوية بل هي عصب الجامعة ولا سيما في ظل تباعد مناطق الجامعة ودوائرها لذا لا بد من مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات.

٢. تقوية الاتصالات الرسمية بكافة أنواعها لأنها تحد من الاتصالات غير الرسمية في الجامعة وتزيد من التفاعل الايجابي بين الموظفين. المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسات العربية السابقة الذكر.

- دراسة العنزي (٢٠١٠) بعنوان: "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية".

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى دور الاتصالات الإدارية في تحقيق القرارات الإدارية الفاعلة في وزارة العدل الكويتية، ولمعرفة مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية المستخدمة وأثرها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية. حيث تكون مجتمع دراسته من جميع العاملين الإداريين في وزارة العدل في دولة الكويت والبالغ عددهم (١٦٣) موظفاً وموظفة، واستُخدم المسح الشامل للدارسة حيث قام الباحث بتطوير استبانه وتم توزيع (١٦٣) استبانة. وتم تحليل البيانات باستخدام (spss) حيث توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود أثر لأنماط ووسائل الاتصالات الإدارية في الوزارة في توفير المعلومات ذات الخصائص التي تتسم بالتوقيت المناسب، والشمولية، والوضوح ، وسهولة الحصول عليها. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لتلك الخصائص من المعلومات في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، وتبين لديه وجود فروقات في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في هذه الوزارة تُعزى للجنس، في حين أنه لا يوجد فروقات تعزى للعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة للعاملين في الإدارة تتعلق بفاعلية الاتصالات الإدارية

المطلوبة. كما عرضت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: زيادة الاهتمام بأنماط الاتصالات الإدارية بين المستويات الوظيفية للمساهمة في توفير المعلومات ذات الخصائص تجعل من القرارات الإدارية أكثر فاعلية. بالإضافة إلى تطوير وسائل الاتصالات الإدارية للمساهمة في جعل المعلومات الناتجة عنها أكثر دقة ومنفعة لتؤدي إلى أداء فعال بين الموظفين.

- دراسة المطرفي (٢٠١٢) بعنوان: "فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتهالدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهه نظر المعلمين".

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى مدى فاعلية أساليب الاتصالات الإدارية وللتعرف إلى المعوقات التي تحد من فاعلية أنماط الاتصالات الإدارية في المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة. بالإضافة لتوضيح العلاقة ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة وبين الاتصالات الإدارية والتي يمكن أن تعزى لمتغيرات التالية: (المؤهل ، الخبرة، سنوات العمل) حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي بدراسته وقام بتصميم استبانة وتم توزيعها وجمعها وتحليلها إحصائيا حيث خرجت هذه الدراسة بنتائج أهمها:

١. أظهرت النتائج أن أبرز درجة فاعلية اتصال لدى مديري المدارس هي سهولة الاتصال عند الحاجة.

٢. أظهرت النتائج أن أبرز أساليب الاتصالات الإدارية المستخدمة هي الاتصالات اللفظية أي المقابلات المباشرة مع المعلمين.

وذكر الباحث أهم التوصيات:

١. العمل على تعزيز العلاقة بين مدير المدارس ومعلميهم من خلال الاتصالات الإدارية المستخدمة.

٢. العمل على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المهمة مع المديرين حيث يعكس هذا العمل على أدائهم.

- دراسة الحداد (٢٠٠٧) بعنوان: "العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي: دراسة اتجاهات المديرين في الوزارات السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين نمط الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي للمديرين في الوزارات السعودية بالإضافة إلى تحديد معوقات الاتصالات الإدارية التي تؤدي إلى تخفيض مستوى الأداء الوظيفي للمديرين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الاتصالات اللفظية ونمط وأشكال الاتصالات الإلكترونية من جهة وبين الأداء الوظيفي للمديرين من جهة أخرى، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الاتصالات الإدارية وبين الأداء الوظيفي للمديرين تعزى إلى متغير حجم الوزارة والخبرة العملية للمديرين، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري المستوى الوظيفي والحالة الاجتماعية للمديرين.

- دراسة (أبو كريم وطناش، ٢٠٠٨) بعنوان: "فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية".

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية للعام الدراسي (٢٠٠٤/٢٠٠٥) الموافق١٤٢٦/١٤٢٥هـ، وتعرف فيما إذا كان هناك اختلاف في درجة فعالية الاتصال الإداري تبعاً لمتغيرات (الجنس، والكلية، والمستوى الإداري، والجامعة). ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة فاعلية الاتصال الإداري. طُبقت أداة الدراسة بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها على عينة ممثلة من القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية؛ إذ بلغ عدد أفرادها (٣٠٦) أفراد منهم (١٨) رئيساً / نائب رئيس و(٧٣) عميداً و(٢١٥) رئيس قسم أكاديمي. وبعد جمع البيانات والمعلومات تم تحليلها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

بينت نتائج الدراسة وجود درجة متوسطة في فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية في مجالات: التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات؛ والاهتمام والمشاركة؛ والتغذية الراجعة؛ والأداة ككل. بينما بينت نتائج الدراسة وجود درجة عالية في فاعلية الاتصال وذلك في مجالات: انفتاح ووضوح نظام الاتصال ؛ومصداقية وحجم المعلومات؛ واختيار وسيلة الاتصال المناسبة. وقد بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية تعزى لكلياتهم الأكاديمية، ولمستوياتهم الإدارية، بينما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لجنسهم، وللجامعة التي تخرجوا فيها.

دراسة (عريقات، ٢٠١١) بعنوان: "واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العـاملين، ومعرفة أثر متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة العمريـة، وطبيعـة العمل على ذلك، حيث تكون عينة مجتمع الدراسة من جميع موظفي جامعـة القـدس البـالغ عـددهم (١١١٧) موظفاً وموظفة (إدارة شؤون الموظفين، جامعة القدس، ٢٠١٠)، حيث تم استخدام عينـة طبقية عشوائية في توزيع الاستبيانات، واشتملت العينة على ثـلاث طبقـات، وهم الإداريـون، الأكاديميين والخدمات بنسبة ١١,٧%. وبالتالي تم اختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة حول موضوع الدراسة، من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين لفحص مدى صدقها، كما تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وللتحقـق مـن ثبـات الاستبانة تم حساب الدرجة الكلية لمعامل الثبات لمقياس الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت الدرجة الكلية (٠,٩٦٦١)، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبـات يفـي بـأغراض الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أظهرت نتائج الدراسة حول واقـع الاتصال لإداري في جامعة القدس بحصولها على متوسط حسابي متوسط بين إجابات أفراد عينة الدراسة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: اتخاذ التدابير اللازمة التي تقلل الاعتماد علـى الوسائل التقليدية في الاتصال والاستفادة من الابتكارات والأساليب الحديثة في الاتصال التـي تـسهم بشكل فعال في سرعة انتقال المعلومات مثل الإنترنت.

الجدول رقم ٢-٣-١

المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسات العربية السابقة الذكر

اسم الباحث والسنة	عنوان البحث	المتغيرات
(الحداد:٢٠٠٧)	"العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي: دراسة اتجاهات المديرين في الوزارات السعودية".	المتغير المستقل: الاتصالات الإدارية. المتغير التابع: الأداء الوظيفي.
(طبش، ٢٠٠٨)	"دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات".	المتغير المستقل: نظم وتقنيات الاتصال الإداري. المتغير التابع: اتخاذ القرارات
(أبو كريم وطناش:٢٠٠٨)	"فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية".	المتغير المستقل: فاعلية الاتصال. المتغير التابع: فعالية الاتصال الإداري تبعاً لمتغيرات (الجنس، والكلية، والمستوى الإداري، والجامعة).
(مصلح، ٢٠٠٩)	" أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال".	المتغير المستقل: نظام الاتصالات الإدارية. المتغير التابع: الأداء.
(العنزي، ٢٠١٠)	"أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية".	المتغير المستقل: الاتصالات الإدارية. المتغير التابع: فاعلية القرارات الإدارية.
(العريقات، ٢٠١١)	"واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين".	المتغير المستقل: الاتصال الإداري. المتغير التابع: وجهة نظر العاملين.
(المطرفي،٢٠١٢)	"فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الإبتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهه نظر المعلمين".	المتغير المستقل: فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها. المتغير التابع: وجهة نظر العاملين.

٣-٢ الدراسات الأجنبية:

- أجرى (miller,2000) دارسة بعنوان: "أهمية مهارات الاتصال الإداري".

"The Importance of Communication Skills Perception of is Professionals"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى إدراك موظفي ومديري ومستخدمي نظم المعلومات لأهمية مهارات الاتصال الإداري في أمريكا وتوضيح الاختلافات في إدراكهم وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن موظفي نظم المعلومات يفتقرون إلى مهارات الاتصال الإداري التي يحتاجونها لكي يتفاعلوا بنجاح مع المستخدمين والمديرين خلال عملية تطور النظام ومهارات الاتصال أكثر أهمية من تطور المهارات التقنية بالنسبة للعاملين في مؤسسات نظم المعلومات، و"هناك اختلافات كبيرة بين موظفي نظم المعلومات والمستخدمين في الاتصالات الشفهية والكتابية وفي مهارات الاتصال" و"هناك اختلافات كبيرة بين الموظفين والمديرين في الاتصالات اللفظية والكتابية ومهارات الاتصال.

- دراسة (LeMay & Byrne, 2006)

"Organizational Communication: Perceptions of Staff Members' Level of Communication Satisfaction and Job Satisfaction"

بينت هذه الدراسة رضا العاملين عن نوعية المعلومات المدركة في المنظمة ووحداتها الإدارية كذلك نوعية المعلومات المنقولة عبر وسائل الاتصال المختلفة، بينت نتائج الدراسة من خلال الموظفين أن وسائل الاتصال الغنية مثل الاتصال الفظي فقد نالت هذه الوسيلة رضا بالنسبة للعاملين في نقل وتوصيل المعلوم من المدراء و المسئولين، في حين نالت وسائل الاتصال المكتوبة رضا في نوعية المعلومات الصادرة من الإدارة العليا، أما وسائل الاتصال الكترونية مثل البريد الكتروني الوحيدة التي أعطت علاقة ايجابية لرضا العاملين بالنسبة للأخبار المستعجلة والضرورية.

- في دراسة غانبيي (Gunbayi:2007)

"The Organizational Communication Process in School"

والتي هدفت إلى معرفة توقعات فاعلية الاتصال للمدرسين في مدارسهم، وفيما إذا كانت هذه التوقعات تختلف عند المدرسين سواء في المدارس الأساسية أو المدارس الثانوية، وكذلك التعرف على أثر المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة) على فاعلية الاتصال.

تكونت عينة الدراسة من كل أفراد المجتمع الأصلي وعددهم ٣٣٤ مدرسا في٦٣ مدرسة (الأساسية والثانوية) في مركز مدينة أفيون ويوساك في تركيا، حيث استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي.

أظهرت الدارسة النتائج التالية:

١. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتوقعات المدرسين على فاعلية الاتصال يعزى للجنس أو الحالة الاجتماعية.

٢. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة و للمؤهل العلمي حيث أن المدرسين الأكثر خبرة حققوا درجات أعلى من المدرسين حديثي الخبرة في فاعلية الاتصال والمدرسين .

٣. ذوي المؤهل التعليمي الأعلى حققوا درجات أعلى في فاعلية الاتصال من المدرسين ذوي المؤهل الأقل.

دراسة (Eisenberger & Neves, 2012)

"Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organaization Support"

"الاتصال الإداري والأداء الوظيفي: مساهمة في النظر للدعم التنظيمي"

هدفت الدراسة التعرف إلى معرفة العلاقة بين الاتصال الإداري والمساهمة في الدعم التنظيمي، ومعرفة نتائجه على الأداء الوظيفي، واستخدم الباحثان المنهج التجريبي، حيث استغرقت الدراسة ٣ سنوات، بينما اعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة كبيرة بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي.
- الاتصالات المفتوحة بين الإدارة والموظفين تكون فعالة في زيادة الأداء الوظيفي.

بينما من أبرز التوصيات التي خلصت لها الدراسة:

- إجراء المزيد من الأبحاث و الدراسات على وسائط الاتصال المختلفة ومعرفة مدى تأثيرها على الاتصال الإداري.

دراسة (Harrison, 2002) بعنوان: "Communication means and participative decision making"

والتي هدفت للتعرف على مدى فاعلية استخدام وسائل الاتصال المختلفة واتخاذ القرارات في المنظمات الحكومية، وهدفت دراسته إلى معرفة مدى فاعلية وسائل الاتصال المختلفة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء، ولقد قام باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع (٢٦٤) استبانة على الموظفين أصحاب المناصب الإدارية العليا، وتوصل الباحث إلى أن الاتصال الكتابي من أفضل الوسائل المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات، وأنه يوجد اهتمام كبير بالاتصال الإلكتروني والمنظمة الإلكترونية، بالإضافة إلى الوسائل الشفوية وغير اللفظية التي لا تزال تستخدم في المنظمات، وأن جودة المعلومات أو البيانات تعتمد على الوسيلة المستخدمة في الاتصال. وأوصى الباحث بتحسين مهارات الاتصال لجميع العاملين في المنظمات وإلى تبني مفهوم الحكومة الإلكترونية وتعزيز العلاقات بين العاملين داخل المنظمات والعمل على عقد اجتماعات بين القادة والمرؤوسين بشكل دوري لمناقشة المعيقات التي تحد من كفاءة الاتصال في المنظمة والعمل على إيجاد حلول لها.

- دراسة (Olorunsola, 2012)

"Job performance and Gender Factors of administrative staff in south west Nigeria Universities"

هدفت الدراسة تعرف مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في الجامعات جنوب غرب نيجيريا والتحقق ما إذا كان يرتبط أداء وظيفة الموظفين الإداريين إلى الخصائص الجنسية الخاصة بهم واستخدم الباحث المنهج المسحي، وتكونت عينة الدراسة من ٤٠٠ واستخدمها بعينة متعددة

المراحل، أداة الدراسة الاستبانة وبعد جمع البيانات استخدم الأساليب الإحصائية المناسبة التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية واختبارt،وتوصلت الدراسة عن النتائج التالية:

- أن الأداء الوظيفي للإداريين كان مرتفعا
- لم يكن هناك فرق كبير بين للأداء الوظيفي من الموظفين الإداريين الذكور والإناث في الجامعات وقدمت الدراسة توصيات استنادا للنتائج التالية:

- بأن إدارة الجامعة يجب تشجيع وتحفيز المزيد من العمال من خلال توفير بيئة مواتية لدعم ولرفع الروح المعنوية للإداريين.
- إعطاء المزيد من الفرص لكلا الجنسين من العاملين الإداريين.

دراسة (Green& Skinner, 2005)

"Does time management training work? An evaluation"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح إمكانية تدريب العاملين في بيئات أعمال مختلفة على إدارة وقتهم، وفي عينة الدراسة التي تكونت من ١٦٧ موظف وموظفة موزعين على ثلاثة قطاعات تجارية مختلفة في المملكة المتحدة، أكدت نتائج الدراسة أن بالإمكان تدريب الموظفين على إدارة أوقاتهم بشكل صحيح وفاعل مما يعمل على رفع كفاءتهم وفاعليتهم في الأداء، وذلك من وجه نظر العاملين أنفسهم ومن وجهة نظر مدراءهم الذين أكدوا أن أداء العاملين قد تحسن بعد تلقيهم لدورات تدريبية في مهارات إدارة الوقت.

الجدول رقم ٢-٣-٢

المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسات الأجنبية السابقة الذكر

اسم الباحث والسنة	عنوان البحث	المتغيرات
(Miller, 2000)	The Importance of Communication Skills Perceptions of IS Professionals	المتغير المستقل: مهارات الاتصال الإداري. المتغير التابع: إدراك أهمية الاتصال الإداري.

المتغير المستقل: الكفايات التكنولوجية و التدريبية. المتغير التابع: الأداء.	Technology Competencies of Beginning Employee Challenge and Opportunity for Employee Preparation Programs Dissertation Abstracts International	(Clay. M,2000)
المتغير المستقل: فاعلية وسائل الاتصال المختلفة. المتغير التابع: اتخاذ القرارات وتحسين الأداء.	communication means and participative decision making"	(Harrison, 2002)
المتغير المستقل: تدريب العاملين. المتغير التابع: أداء العاملين.	"Does time management training work? An evaluation"	(Green& Skinner, 2005)
المتغير المستقل: رضا العاملين. المتغير التابع: وسائل الاتصال.	Different Media for Organization Communication	(LeMay ,Byrne .2006)
المتغير المستقل: فاعلية الاتصال. المتغير التابع: أثر المتغيرات الديمغرافية على فاعلية الاتصال.	The organizational communication process in schools	(Gunbayi,2007)
المتغير المستقل: الأداء الوظيفي. المتغير التابع: الخصائص الجنسية.	Job performance and Gender Factors of administrative staff in south west Nigeria Universities"	(Olorunsola:2012)
المتغير المستقل: الاتصال الإداري. المتغير التابع: الأداء الوظيفي.	"Management Communication and Employee Performance:The Contribution of Perceived Organaization Support"	(Neves- & Eisenberger 2012)

٢-٣-٣ تلخيص الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية (الاتصالات الإدارية وأثرهـا في الأداء لدى العاملين في جامعة آل البيت)، ودراسة حيثياتها وما اشتملت عليه من مضامين فقد خرجت الباحثة بملاحظات عدة تمثلت بما يلي:

١. تنوعت تلك الدراسات في الأهداف التي قصد الباحثون تحقيقها، وإن كانت كلها تدور حول الاتصالات الإدارية، وأثرها وعلاقتها بأداء العاملين وبالتالي تنوع تناول الباحثين للموضوع. فنجد أن دراسة (المطرفي،٢٠١٢) و دراسة (Gunbayi,2007) هدفت إلى معرفة فاعلية الاتصال الإداري.
٢. بينما هدفت دراسات أخرى مثل (Harrison, 2002) و(طبش، ٢٠٠٨) ودراسة (العنزي،٢٠١٠) إلى دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ و فاعلية القرارات .
٣. بينما هدفت دراسات أخرى مثل (مصلح، ٢٠٠٩) و(العريقات، ٢٠١١) و(clay:2000) إلى أثر الاتصالات على الأداء.
٤. اختلاف عينة مجتمع الدراسة: فجزء منها كان على المجتمع الغربي والآخر على المجتمع العربي، حيث غطت الدراسات العديد من المجتمعات من عدة دول مثل: الأردن، السعودية، فلسطين، الكويت، الولايات المتحدة الأمريكية، تركيا، نيجيريا، وغيرها من الدول والجنسيات المتعددة.
٥. وتنوعت المتغيرات فمنها من استخدم الاتصالات الإدارية كمتغير مستقل، ومنها من استخدمه كمتغير تابع، وأما فيما يتعلق بالمتغيرات الأخرى فقد تنوعت ما بين أهمية الاتصالات الإدارية وأثرها على الأداء.

وبناءً عليه فيمكن القول أن معظم الدراسات السابقة الأجنبية منها والعربية ركزت على أثر الاتصالات الإدارية وما يندرج عنها على أداء العاملين بشكل عام في المنظمات.

٢-٣-٤ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

١. قامت الباحثة بتناول الاتصالات الإدارية وما يندرج عنها من مجالات (تدفق المعلومات، التنسيق والمشاركة بالمعرفة، فاعلية الاتصال، التوقيت) في حين اقتصرت الدراسات السابقة على تناول بعض هذه المجالات وأثرها على الأداء.
٢. تحاول هذه الدراسة بصفتها دراسة ميدانية أردنية أن تخدم بنتائجها الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة بشكل عام وجامعة آل البيت بشكل خاص.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

٣-١ منهجية الدراسة.

٣-٢ عينة مجتمع الدراسة.

٣-٣ مصادر جمع البيانات.

٣-٤ المقياس.

٣-٥ أداة الدراسة.

٣-٦ صدق الأداة.

٣-٧ الأساليب الإحصائية.

٣-٨ ثبات أداة الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

٣-١منهجية الدراسة:

يتضمن هذا الفصل وصفا للطريقة والإجراءات، التي استخدمت في الدراسة، كما يتضمن تعريفا بمنهج الدراسة وعينة مجتمع الدراسة، والأدوات المستخدمة فيها، وكيفية بنائها، وإجراءات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها، إضافة إلى وصف الطريقة الإحصائية، التي استخدمت في تحليل البيانات.

٣-٢ عينة مجتمع الدراسة:

تضمن عينة مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت، حيث قامت الباحثة بأسلوب العينة العشوائية لعينة مجتمع الدراسة، وقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على جميع أفراد عينة مجتمع الدراسة والبالغ عددها (١٧٤)، وتم استرداد كامل العدد من الاستبيان وجميعها كانت صالحة للتحليل.

وتمثلت العوامل الديمغرافية والوظيفية لعينة مجتمع الدراسة والظاهرة في الجدول (٣-١) أدناه: بالنوع الاجتماعي، والفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية.

جدول (٣-١)

العوامل الديمغرافية والوظيفية لعينة مجتمع الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	112	64.4
	أنثى	62	35.6
	المجموع	174	100.0
العمر	أقل من ٣٠ سنة	28	16.1
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	88	50.6

	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	46	26.4
	من ٥٠ سنة فأكثر	12	6.9
	المجموع	174	100.0
المؤهل	توجيهي	33	19.0
	دبلوم عالي	31	17.8
	بكالوريوس	78	44.8
	ماجستير	32	18.4
	المجموع	174	100.0
الوظيفة	رئيس شعبة	28	16.1
	موظف إداري	114	65.5
	كاتب إداري	25	14.4
	رئيس ديوان	7	4.0
	المجموع	174	100.0
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	18	10.3
	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	53	30.5
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	51	29.3
	من ١٥ سنة فأكثر	52	29.9
	المجموع	174	100.0
الدورات	صفر	53	30.5
	من١ إلى أقل من ٥ دورات	82	47.1
	من ٥ إلى ١٠ دورات	29	16.7
	من ١٠ دورات فأكثر	10	5.7
	المجموع	174	100.0

يظهر من الجدول رقم (٣-١) ما يلي:

١. بلغ عدد الذكور في عينة مجتمع الدراسة (١١٢) بنسبة مئوية (٦٤,٤%)، بينما بلغ عدد الإناث (٦٢) بنسبة مئوية (٣٥,٦%).

تدل النتائج أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر في جامعة آل البيت ممن يشغلون الوظائف الإدارية حيث بلغت نسبتهم (٦٤,٤)، بينما الإناث (٣٥,٦) وهذا يدل أن الجامعة تفضل وتوكل المهام الإدارية للذكور أكثر من الإناث وهذا يعود من وجهة نظر الباحثة منها ما هو متعلق بطبيعة الثقافة المجتمعية، ومنها ما هو متعلق بثقة الإدارة بالذكور أكثر من الإناث.

٢. بلغت أعلي نسبة مئوية لتوزيع عينة مجتمع الدراسة تبعا لمتغير العمر (٥٠,٦%) للفئة العمرية (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة)، بينما بلغت أدنى نسبة (٦,٩%) للفئة العمرية (من ٥٠ سنة فأكثر).

تدل النتائج أن النسبة الأكبر من العاملين في الجامعة بوظائف إدارية هم من أصحاب الفئة العمرية الشبابية حيث يعود هذا من وجهة نظر الباحثة أنهم الفئة التي يمكن صقلها بالمهارات والتدريب اللازم لتحسين الأداء.

٣. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع عينة مجتمع الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي (٤٤,٨%) للمستوى التعليمي (بكالوريوس)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (١٩,٠%) للمستوى التعليمي (توجيهي).

وهذا يدل على التأهيل العلمي الجيد لدى النسبة الأكبر من مجتمع الدراسة كما أنه من وجهة نظر الباحثة فإن التفسير لمن يتولى إدارة الأماكن الإدارية من حملة التوجيهي هم من الفئة التي تم تعيينهم في بداية تأسيس الجامعة لعدم وجود أصحاب المؤهلات الكافية في المنطقة هو ما أوصلهم اليوم إلى الأماكن الإدارية التي يديرونها.

٤. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع عينة مجتمع الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة (٢٩,٩%) للسنوات الخبرة (من ١٥ سنة فأكثر)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (١٠,٣%) للسنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات).

وهذا يعني أن الشريحة الأكبر من العاملين في مجتمع الدراسة لديهم خبرة جيدة تتناسب ومعدل أعمارهم وهذا من شأنه أن يؤثر إيجاباً على مستوى أدائهم.

٣-٣ مصادر جمع البيانات:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة الحالية اعتمدت الباحثة على نوعين من مصادر المعلومات هما:المصادر الثانوية والمصادر الأولية وكما يلي:

أولا: البيانات الأولية. اطلعت الباحثة على كافة أدبيات الموضوع المتاحة من خلال الرجوع إلى الكتب والدوريات والرسائل الجامعية وأطروحات الدكتوراه والمواقع الالكترونية ذات العلاقة بموضوع الدراسة لأغراض الإلمام بجوانب وأدبيات الموضوع وإثراء الجانب النظري لهذه الدراسة.

ثانيا: البيانات الثانوية. تم اعتماد الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات الثانوية والخاصة بالمتغير المستقل (الاتصالات الإدارية) والمتغير التابع (أداء العاملين).

٣-٤ المقياس:

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في تقدير آراء عينة مجتمع الدراسة حول فقرات الاستبيان، وذلك حسب الدرجات التالية: درجة (١) تعبر عن الإجابة لا أوافق أبدا: درجة (٢) تعبر عن الإجابة لا أوافق: درجة (٣) تعبر عن الإجابة أوافق بدرجه متوسطة: درجة (٤) تعبر عن الإجابة أوافق: درجة (٥) تعبر عن الإجابة أوافق بشدة، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة، وعلى كل مجال من مجالاتها، تم استخدام المعيار الإحصائي الأتي والمبين في الجدول (٣-٢):

الجدول (٣-٢) اختبار مقياس الاستبانة

الدرجة	1	2	3	4	5
مستوى الموافقة	لا أوافق أبدا	لا أوافق	موافق بدرجة متوسطه	موافق	موافق بشدة

يظهر في الجدول (٣-٢) ما يتعلق بالحدود التي اعتمدتها هذه الدراسة عند التعليق على متوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة، فهي ولتحديد درجة الموافقة فقد حددت الباحثة ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) كما هو مبين في الجدول رقم (٣-٣):

الجدول رقم (٣-٣)

المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة مجتمع الدراسة على كل بعد وعبارة الاستبيان

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من ١,٠٠- أقل من ٢,٣٤	منخفضة
من ٢,٣٤- أقل من ٣,٦٨	متوسط
من ٣,٦٨- ٥,٠٠	عالي

وقد تم احتساب مدى الفئة من خلال المعادلة التالية:

مدى الفئة = الحد الأعلى- الحد الأدنى/ عدد المستويات = (٥-١)/٣=٤/٣= ١,٣٣٣

٣-٥ أداة الدراسة:

لتحقيق هدف هذه الدراسة المتمثل في دراسة الاتصالات الإدارية وأثرها في الأداء لدى العاملين في جامعة آل البيت، ولأغراض جمع البيانات من عينة مجتمع الدراسة فقد طورت الباحثة استبانة تتكون من ثلاثة أجزاء وهي كالآتي:

الجزء الأول: يتمثل بالمتغيرات الديموغرافية لعينة مجتمع الدراسة والمتمثلة (بالنوع الاجتماعي، والفئة العمرية، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة في الجامعة، وعدد الدورات التدريبية).

الجزء الثاني: وخصص للعبارات الخاصة بالمتغير المستقل والذي يتمثل بـ (تدفق المعلومات، التنسيق والتشارك بالمعرفة، فاعلية الاتصال، التوقيت).

الجزء الثالث: خصص للعبارات الخاصة بالمتغير التابع المتمثل بأثر الاتصالات الإدارية في الأداء.

٣-٥ صدق الأداة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة تمهيدا لتطبيقها على أفراد العينة من خلال:

١- الصدق الظاهري:

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف، حيث قام بمراجعة محتوى فقراتها ومدى ملائمتها وشموليتها، وتغطيتها لموضوع الدراسة قيد البحث، كما تم عرضها على (٨) ثمانية محكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال في جامعة آل البيت وجامعة اليرموك وجامعة فيلادلفيا لإبداء آرائهم ومقترحاتهم وتعديلاتهم، بهدف التأكد من وضوح العبارات المستخدمة وسهولتها، وشمولها، وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، وقد تم الأخذ بالملاحظات والآراء التي أبداها المحكمون، وخصوصاً الملاحظات التي اجتمعت الآراء عليها.

٢- الصدق العاملي للأداة:

ومن أجل اختبار صدق الأداة فقد استعانت الباحثة بمجموعة من الأساليب والاختبارات، وهي (الصدق Validity، والثبات Reliability، والتوزيع الطبيعي للبيانات Normal Distribution) إذ تمثل هذه الاختبارات أداة ضرورية ينبغي استخدامها في تقدير مستوى جودة مطابقة أداة القياس وتعبيرها عن فكرة البحث (Cooper & Schindler,2014). هذا من جهة، ومن جهة أخرى ينبغي التأكد من صدق البناء (المفهوم) Construct Validity ويشير هذا النوع من الصدق إلى قدرة الأداة المستخدمة (الاستبيان) في البحث لقياس المفهوم كما تفترضه النظرية (Sekaran & Bougie,2010)، بمعنى مدى إمكانية تعميم نتائج أسئلة أداة القياس المستخدمة (Sounders, 2009) وفي هذا المقام يعد التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis CFA) أداة جيدة لتقييم صدق البناء (المفهوم)، من حيث قدرته على إعطاء تصور حول كيفية هيكلة العوامل النظرية ومطابقتها للمشاهدة الفعلية (Zikmund, et.al 2010).

ولهذا الغرض أجرت الباحثة التحليل العاملي التوكيدي باعتماد برنامج (SPSS V.22).

٣-٦ الأساليب الإحصائية:

بعد تطوير الاستبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة، استخدمت الباحثة الاختبارات الإحصائية المناسبة لها بهدف تحليل فقرات الاستبيان والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، والمستقاة من الرزمة الإحصائية (SPSS) والتي تتمثل بـ:

١- **اختبار كرونباخ ألفا:** للتحقق من ثبات أداة الدراسة وثبات تطبيقها.

٢- **اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor:** واختبار التباين المسموح (Tolerance)، للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

٣- **التكرارات والنسب المئوية:** للتعرف على توزيع أفراد العينة تبعا للمتغيرات الشخصية.

٤- **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)** لاختبار صلاحية نموذج الدراسة ومعنوية تأثير المتغيرات المستقلة على التابع.

٥- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،** بهدف الكشف عن اتجاهات إجابات أفراد المجتمع على إجابات أسئلة الدراسة، والتكرارات والنسب المئوية بهدف وصف المجتمع.

٦- **تحليل التباين الأُحادي One way ANOVA.**

٧- **معادلة الانحدار المتعدد:** للتعرف على اثر المتغيرات المستقلة المتمثلة بالاتصالات الإدارية وما يندرج عنها على المتغير التابع المتمثل بأداء العاملين.

٣-٧ ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة أن المقياس يكون ذي ثقة عندما تؤدي محاولات مختلفة لقياس شيء ما إلى النتيجة ذاتها (Zikmund, et.al 2010). ويؤكد كل من (Sekaran & Bougie,2010) أن اختبار الاتساق الداخلي (الثبات) يستخدم بشكل واسع كمؤشر لجودة المقياس من خلال Cronbach's alpha حيث يتراوح معامل ألفا من (٠) ويعني متسق إلى (١) ويعني الاتساق التام، وبشكل عام فإن الناتج الذي يتراوح بين (٠,٨٠-٠,٩٥) يعني أن المقياس يتمتع بثبات جيد جداً، أما ما يتراوح بين نسبة (٠,٦٠-٠,٧٠) يعني أن المقياس يتمتع بثبات بنسبة جيد، أما إذا كان أقل من (٠,٦٠) فإن ذلك يشير إلى ضعف الثبات (Zikmund,et.al 2010).

جدول (٣-٤)

نتائج ثبات مجالات الاتصالات الإدارية وأداء العاملين في جامعة آل البيت بأسلوب (كرونباخ الفا)

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ
١	مجال تدفق المعلومات	٨	٠,٨٣٧
٢	مجال التنسيق والتشارك بالمعرفة	٧	٠,٨٣٤
٣	مجال فاعلية الاتصال	١٠	٠,٩٠٩
٤	مجال التوقيت	٤	٠,٨٢٢
	الكلي	٢٩	٠,٩٤٦
	أثر الاتصالات الإدارية على الأداء	٩	٠,٨٨٣

يبين الجدول (٣-٤) أن المجالات تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية حيث بلغت لمجالات الاتصالات الإدارية وأداء لدى العاملين في جامعة آل البيت ككل ٠,٩٤٦ كما بلغت قيم الثبات ٠,٨٣٧ لمجال تدفق المعلومات و٠,٨٣٤ لمجال التنسيق والتشارك بالمعرفة و٠,٩٠٩ لمجال فاعلية الاتصال و٠,٨٢٢ لمجال التوقيت كما بلغت ٠,٨٨٣ لأثر الاتصالات الإدارية على الأداء وتعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض مثل هذه الدراسة وتشير إلى قيم ثبات مناسبة حيث أن هذه القيم تعتبر قريبة من القيمة العظمى التي يمكن أن يصلها الثبات وهي الواحد الصحيح.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتحليل بيانات الدراسة

الفصل الرابع
عرض النتائج وتحليل بيانات الدراسة

٤-١ المقدمة.

هدفت الدراسة للتعرف على الاتصالات الإدارية وأثرها في أداء العاملين في جامعة آل البيت. ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بالإجابة على أسئلة الدراسة وفق تسلسل منطقي، يتضمن عرض السؤال ومن ثم الفرضيات المنبثقة عنه، يلي ذلك الأسلوب الإحصائي المناسب لإجابة السؤال والتحقق من فرضياته متبوعة بالجداول المناسبة لها، وفيما يلي عرض لذلك وفق تسلسل أسئلتها.

٤-٢ الإجابة على السؤال الأول الذي ينص على:

"ما هو مستوى استخدام الاتصالات الإدارية في جامعة آل البيت؟"

للإجابة على هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على كل مجال من مجالات الاتصالات الإدارية (تدفق المعلومات، التنسيق وأتشارك بالمعرفة، فاعلية الاتصال، التوقيت)، كما هو موضح في الجدول رقم (٤-١) كما يلي:

جدول (٤-١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	مجال تدفق المعلومات	3.77	0.71	مرتفع	1
2	مجال التنسيق والتشارك بالمعرفة	3.75	0.68	مرتفع	2
4	مجال التوقيت	3.75	0.83	مرتفع	3
3	مجال فاعلية الاتصال	3.71	0.75	مرتفع	4
	الكلي	**3.75**		**مرتفع**	

يلاحظ من الجدول (٤-١) أن مجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٥)، وجاء مستوى المجالات مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٧٧ – ٣,٧١)، وجاء في الرتبة الأولى مجال تدفق المعلومات بمتوسط حسابي(٣,٧٧)، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال فاعلية الاتصال بمتوسط حسابي (٣,٧١).

وقد تم تحليل مجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت وفقاً لفقراتها وذلك على النحو التالي:

أولا: مجال تدفق المعلومات:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال تدفق المعلومات والجدول (٤-٢) يبين ذلك.

جدول (٤-٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تدفق المعلومات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
6	اشعر بالارتياح عندما أقوم بمشاركة مديري المباشر بأفكاري.	4.11	0.95	مرتفع	1
4	اشعر بالارتياح عندما أشارك بشكل مباشر الإدارة العليا حول أفكاري المرتبطة بالعمل.	4.09	0.93	مرتفع	2
1	اغلب المعلومات التي أتلقاها يوميا يأتي أساسها من مديري.	3.90	1.05	مرتفع	3
3	كثير من المعلومات التي أتلقاها يوميا تأتي من زملائي بالعمل.	3.74	0.97	مرتفع	4
5	إن أغلب الاتصالات اليومية التي أتلقاها يوميا من قبل الإدارة العليا تأتي على شكل توجيهات وإرشادات.	3.74	1.06	مرتفع	5

2	أفكاري ومقترحاتي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة العليا.	3.57	1.12	متوسط	6
8	إن المعلومات المتعلقة بالاجتماعات بكافة مستوياتها متاحة أمام المعنيين بالأمر.	3.55	1.05	متوسط	7
7	جميع قنوات الاتصال متاحة مع الإدارة العليا.	3.48	1.18	متوسط	8
	مجال تدفق المعلومات.	3.77		مرتفع	

يلاحظ من الجدول (٤-٢) أن مستوى مجال تدفق المعلومات كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٧) بأهمية نسبية (٧٥,٤٠)، وجاء مستوى فقرات المجال بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,١١– ٣,٤٨)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٦) وهي "أشعر بالارتياح عندما أقوم بمشاركة مديري المباشر بأفكاري". بمتوسط حسابي (٤,١١)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٧) وهي "جميع قنوات الاتصال متاحة مع الإدارة العليا". بمتوسط حسابي (٣,٤٨).

ثانيا: مجال التنسيق والتشارك بالمعرفة:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال التنسيق والتشارك بالمعرفة والجدول (٤-٣) يبين ذلك.

جدول (٤-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التنسيق والتشارك بالمعرفة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
5	تتبادل الأقسام الأخرى المعلومات مع القسم أو الشعبة التي أعمل بها بكل سهولة ويسر.	3.89	0.89	مرتفع	1
2	أتبادل أنا وزملائي بالعمل المعلومات المهمة بكل سهولة ويسر.	3.87	0.89	مرتفع	2

4	في القسم الذي أعمل به يتم تبادل المعلومات المهمة بسهوله مع الأقسام الأخرى.	3.83	0.81	مرتفع	3
7	إن معظم الاجتماعات تعتبر مصدرا جيدا للمعلومات وجديرة بالاهتمام.	3.78	1.00	مرتفع	4
3	استطيع أن أتلقى أيضا بعض المعلومات اللازمة لعملي من خلال القنوات الغير رسمية.	3.70	0.97	مرتفع	5
6	إن المعلومات المتبادلة بين الموظفين في باقي الأقسام غير متحيزة ولا تعكس المصلحة الشخصية.	3.62	1.01	متوسط	6
1	إن جميع المعلومات المهمة في الجامعة متاحة للجميع.	3.55	1.12	متوسط	7
	مجال التنسيق والتشارك بالمعرفة.	3.75		مرتفع	

يلاحظ من الجدول (٤-٣) أن مستوى مجال التنسيق والتشارك بالمعرفة كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٥)، وجاء مستوى فقرات المجال بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٨٩– ٣,٥٥)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٥) وهي "تتبادل الأقسام الأخرى المعلومات مع القسم أو الشعبة التي اعمل بها بكل سهولة ويسر". بمتوسط حسابي (٣,٨٩)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (١) وهي "أن جميع المعلومات المهمة في الجامعة متاحة للجميع". بمتوسط حسابي (٣,٥٥).

ثالثا: مجال فاعلية الاتصال:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال فاعلية الاتصال والجدول (٤-٤) يبين ذلك.

جدول (٤-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال فاعلية الاتصال مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
5	غالبية المعلومات التي تأتي من الإدارة العليا مفصلة ودقيقة.	3.85	1.04	مرتفع	1
8	إنه ومن النادر أن يكون أحد زملائي بالعمل غير جدير بالثقة بتبادل المعلومات.	3.78	0.97	مرتفع	2
6	انه ومن النادر أن نتلقى أنا وزملائي من المدير المباشر معلومات غير جديرة بالثقة.	3.77	0.93	مرتفع	3
9	اشعر بالارتياح أنا وزملائي بالطريقة التي نتلقى المعلومات بها من مديرنا المباشر.	3.76	1.03	مرتفع	4
7	إن التوجيهات التي تأتي من الإدارة العليا تكون واضحة ومتناسقة.	3.72	1.03	مرتفع	5
10	إن المعلومات التي نتلقاها من الأقسام جديرة بالثقة وثابتة.	3.71	0.96	مرتفع	6
2	إن غالبية المعلومات التي أتلقاها من مديري المباشر مفصلة ودقيقة.	3.68	1.03	مرتفع	7
3	إن اغلب المعلومات المرتبطة بالعمل والتي أتلقاها بشكل مستمر من زملائي بالعمل مفصلة ودقيقة.	3.66	1.00	متوسط	8
1	إن معظم المعلومات التي أتلقاها يوميا مفصلة ودقيقة.	3.63	1.10	متوسط	9
4	إن ما أتلقاه من معلومات من الأقسام الأخرى واضحة ومفصلة.	3.59	1.03	متوسط	10
	مجال فاعلية الاتصال.	3.71		مرتفع	

يلاحظ من الجدول (٤-٤) أن مستوى مجال فاعلية الاتصال كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧١)، وجاء مستوى فقرات المجال بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٨٥– ٣,٥٩)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٥) وهي "غالبية المعلومات التي تأتي من الإدارة العليا مفصلة ودقيقة". بمتوسط حسابي (٣,٨٥)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة(٤) وهي "إن ما أتلقاه من معلومات من الأقسام الأخرى واضحة ومفصلة". بمتوسط حسابي (٣,٥٩).

رابعا: مجال التوقيت:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال التوقيت والجدول (٤-٥) يبين ذلك.

جدول (٤-٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التوقيت مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
2	انه من النادر أن أقوم بتأجيل عملي بسبب عدم توفر المعلومات التي احتاجها.	3.84	0.95	مرتفع	1
1	أتلقى المعلومات التي احتاجها لتنفيذ عملي بالوقت المناسب.	3.79	1.04	مرتفع	2
3	إن الجامعة التي اعمل بها تقوم بإصدار التعاميم والكتب لرسمية بالوقت المناسب.	3.78	1.02	مرتفع	3
4	تتاح لي الفرصة بتلقي الأخبار عن الجامعة في وقتها المناسب.	3.59	1.11	متوسط	4
	مجال التوقيت.	3.75		مرتفع	

يلاحظ من الجدول (٤-٥) أن مستوى مجال التوقيت كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٥)، وجاء مستوى فقرات المجال بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٨٥– ٣,٥٩)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٥) وهي "غالبية المعلومات التي تأتي من الإدارة العليا مفصلة ودقيقة". بمتوسط حسابي (٣,٨٤)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٤) وهي "تتاح لي الفرصة بتلقي الأخبار عن الجامعة في وقتها المناسب". بمتوسط حسابي (٣,٥٩).

٤-٣ الإجابة على السؤال الثاني الذي ينص على:

"ما الأثر الذي تخلفه الاتصالات الإدارية ممثلة (تدفق المعلومات، التنسيق والتشارك بالمعرفة، فاعلية الاتصال ، التوقيت) على أداء العاملين".

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال اثر الاتصالات الإدارية على الأداء والجدول (٤-٦) يبين ذلك.

جدول (٤-٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اثر الاتصالات الإدارية على الأداء مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
7	أواظب على الحضور والانصراف للعمل بالوقت المحدد.	4.40	0.81	مرتفع	1
8	لدي القدرة على اتخاذ القرار المرتبط بعملي ومهمتي الوظيفية.	4.39	0.83	مرتفع	2
1	أعلم بدقة ووضوح الدور المطلوب مني أدائه في الجامعة.	4.38	0.79	مرتفع	3
2	أقوم بتأدية عملي حسب ما هو مطلوب.	4.35	0.79	مرتفع	4
3	لدي المعرفة الكافية بطبيعة الأعمال الموكلة لي.	4.34	0.81	مرتفع	5
4	أقوم بأداء المهام المطلوبة مني بالوقت المحدد.	4.32	0.83	مرتفع	6

5	أقوم باستغلال وقتي المخصص بالعمل بشكل كامل ونادرا ما يتم تأجيل الأعمال لليوم التالي.	4.24	0.85	مرتفع	7
9	احرص على حضور الدورات التدريبية التي تمكنني من تطوير وتحسين مستوى أدائي.	4.17	1.02	مرتفع	8
6	لدي الاستعداد للرغبة بالعمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذا اقتضى الأمر ذلك.	3.83	1.21	مرتفع	9
	أثر الاتصالات الإدارية على الأداء.	4.27		مرتفع	

يلاحظ من الجدول (٤-٦) أن مستوى اثر الاتصالات الإدارية على الأداء كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤,٢٧)، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٤٠ – ٣,٨٣)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٧) وهي "أواظب على الحضور والانصراف للعمل بالوقت المحدد". بمتوسط حسابي (٤,٤٠)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٦) وهي "لدي الاستعداد للرغبة بالعمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذا اقتضى الأمر ذلك". بمتوسط حسابي(٣,٨٣).

اختبار الفرضيات:

لاختبار الفرضية الأثر قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد حيث يتطلب تطبيق تحليل الانحدار الخطي التحقق من مدى اعتدالية توزيع بيانات الدراسة بالمقارنة مع التوزيع الاعتدالي حيث يعتبر من الشروط الأساسية لتطبيق تحليل الانحدار كما تأكدت الباحثة من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة وذلك من خلال اختباري معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) حيث يبين الجدول التالي نتائج هذه الاختبارات.

جدول (٤-٧)

قيم معامل الالتواء ومعامل تضخم التباين (VIF) وقيمة التباين المسموح (tolerance) لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	معامل الالتواء	الارتباط المتعدد	
		VIF	tolerance
مجال تدفق المعلومات.	-.261	2.095	.477
التنسيق والتشارك بالمعرفة.	-.272	2.325	.430
مجال فاعلية الاتصال.	-.529	2.990	.334
مجال التوقيت.	-.350	2.195	.456
أثر الاتصالات الإدارية على الأداء.	-.698	-	-

يبين الجدول أن قيم معاملات الالتواء قد انحصرت بين (- ٠,٢٦١) لمجال تدفق المعلومات و(- ٠,٦٩٨) للأداء تدل هذه النتائج على أن بيانات الدراسة تندرج ضمن المدى المقبول معاملات الالتواء والتي تقبل عادة ضمن مدى ± ١ كأحد المعايير وكذلك فان هذه القيم تندرج أيضا ضمن معيار fisher الذي يقبل القيم عند ± ١,٩٦ وبالتالي يمكن اعتبار أن توزيع بيانات هذه المتغيرات قريب من التوزيع الطبيعي.

كما يبين الجدول أن قيم معامل تضخم التباين قد كانت جميعها اقل من القيمة (٤) في إشارة إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة حيث يشير بعضها إلى قبول القيم إذا كانت اقل من (١٠) كذلك يلاحظ أن قيم التباين المسموح به كانت اكبر من (٠,١٠) كما ويمكن قبولها إذا كانت اكبر من (٠,٢٠) وتبين هذه النتائج أنه لا توجد مشكلة ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة.

الفرضية العدمية الرئيسة (HO) الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) للاتصالات الإدارية في أداء العاملين في جامعة آل البيت.

لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث أثر الاتصالات الإدارية في أداء العاملين في جامعة آل البيت.

حيث توضح الجداول التالية نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (٤-٨)

المتغيرات المستقلة التي استخدمت في نموذج التنبؤ بقيم فاعلية الاتصالات

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مجال التوقيت، التنسيق والتشارك بالمعرف، مجال تدفق المعلومات، مجال فاعلية الاتصال[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: أثر الاتصالات الإدارية على الأداء

b. All requested variables entered.

جدول (٤-٩)

مؤشرات جودة نموذج الانحدار الخطي المتعدد لبحث أثر الاتصالات الإدارية في أداء العاملين في جامعة آل البيت

Adjusted R^2	R^2	r	المتغيرات المستقلة
٠,٣٠١	٠,٣١٧	٠,٥٦٣	مجال تدفق المعلومات.
			التنسيق والتشارك بالمعرفة.
			مجال فاعلية الاتصال.
			مجال التوقيت.

تشير النتائج في الجدول إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في أداء العاملين في جامعة آل البيت حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (٠,٥٦٣).

وتشير قيم R2 إلى نسبة تباين المتغير التابع الذي يمكن تفسيره من خلال المتغيرات المستقلة وقد بلغت هذه النسبة (٣١,٧٪) وتبين هذه النسبة مدى قدرة المتغيرات المستقلة مجتمعة في التنبؤ بالمتغير التابع وتعتبر نسبة جيدة من خلال أربعة متغيرات مستقلة.

جدول (٤-١٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعان	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الانحدار	22.522	4	5.630	19.631	.000*
البواقي	48.472	169	.287		
الكلي	70.994	173			

(*) تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

تشير النتائج في الجدول (٤-١٠) إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في أداء العاملين في جامعة آل البيت. ويعتبر هذا التأثير دال إحصائيا لان قيمة f المحسوبة والبالغة (١٩,٦٣١) كانت دالة إحصائيا بمستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل من ٠,٠٥ .

وحيث إن قيمة مستوى دلالة اختبار f كانت اقل من ٠,٠٥ فانه يتم رفض فرضية الدراسة (العدمية).

وسوف يتم اختبار الفرضيات الفرعية المتفرعة من هذه الفرضية وعددها أربع فرضيات بالرجوع إلى جدول المعاملات التالي.

جدول (٤-١١)

معاملات الانحدار الناتجة من نموذج اثر الاتصالات الإدارية في أداء العاملين في جامعة آل البيت

المتغيرات المستقلة	β	SE	t	Sig t
مجال تدفق المعلومات	.168	.083	2.026	.044
التنسيق والتشارك بالمعرفة	.182	.091	2.001	.047
مجال فاعلية الاتصال	-.069	.094	-.737	.462
مجال التوقيت	.264	.072	3.648	.000

(*) تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ثابت المعادلة = ٢,٢١٩ .

يبين الجدول (٤-١١) قيم معاملات الانحدار الخطي المتعدد بالإضافة إلى نتائج اختبار t لتحديد معنوية ودلالات هذه المعاملات والتي ستستخدم في اختبار الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

اختبار الفرضيات الفرعية:

اعتمدت الباحثة على نتائج جدول (٤-١١) الخاص بقيم معاملات الانحدار واختبار t لدلالة ومعنوية معاملات الانحدار التي تم التوصل إليها لاختبار أثر الفرضيات الفرعية وفيما يلي نتائج اختبار فرضيات الدراسة الفرعية.

الفرضية العدمية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لتدفق المعلومات في أداء العاملين في جامعة آل البيت.

تبين قيمة المعامل β مدى تأثير المتغير المستقل بالتابع وقد بلغت قيمة تأثير تدفق المعلومات (٠,١٦٨) وهي قيمة دالة إحصائيا لان قيمة مستوى دلالتها (٠,٠٤٤) كان أقل من٠,٠٥ ما يعني أهمية هذا المتغير الخطية في نموذج الانحدار وبالتالي الاستنتاج بأهمية وجوده وأثره في معادلة الانحدار أي الاستنتاج بأهمية أثره في المتغير التابع وبالقيمة المبينة.

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة (العدمية) الأولى أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير.

الفرضية العدميـــة الفرعية الثانيـــة: لا يوجــد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) للتنسيق والتشارك بالمعرفة في أداء العاملين في جامعة آل البيت.

تبين قيمة المعامل β مدى تأثير المتغير المستقل بالتابع وقد بلغت قيمة تأثير التنسيق والتشارك بالمعرفة (٠,١٨٢) وهي قيمة دالة إحصائيا لأن قيمة مستوى دلالتها (٠,٠٤٧) كان أقل من٠,٠٥ ما يعني وجود أهمية خطية لهذا المتغير في نموذج الانحدار وبالتالي الاستنتاج بأهمية وجوده وأثره في معادلة الانحدار.

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة (العدمية) الثانية أي يتم رفض الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير.

الفرضيـــة العدمية الفرعية الثالثـــة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لفاعلية الاتصال في أداء العاملين في جامعة آل البيت.

تبين قيمـــة المعامل β مدى تأثير المتغير المستقل بالتابع وقد بلغت قيمة تأثير فاعلية الاتصال (- ٠,٠٦٩) وهي قيمة غير دالة إحصائيا لان قيمة مستوى دلالتها (٠,٤٦٢) كان اكبر من٠,٠٥ ما يعني عدم وجود أهمية خطية لهذا المتغير وبالتالي الاستنتاج بعدم أهمية وجوده وأثره في معادلة الانحدار.

وبهذه النتيجة يتم قبول فرضية الدراسة (العدمية) الثالثة أي يتم رفض الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير

الفرضيـــة العدمية الفرعية الرابعـــة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) التوقيت في أداء العاملين في جامعة آل البيت.

تبين قيمة المعامل β مدى تأثير المتغير المستقل بالتابع وقد بلغت قيمة تأثير التوقيت (٠,٢٦٤) وهي قيمة دالة إحصائيا لان قيمة مستوى دلالتها (٠,٠٠٠) كان أقل من ٠,٠٥ ما يعني وجود أهمية خطية لهذا المتغير وبالتالي الاستنتاج بأهمية وجوده وأثره في معادلة الانحدار أي الاستنتاج بأهمية أثره في المتغير التابع وبالقيمة المبنية.

والفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥ ≥ α) في إجابات عينة الدراسة حول اثر الاتصالات الإدارية في أداء العاملين تعزى للعوامل الديموغرافية (العمر، الجنس ، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدورات التدريبية).

أولا: الفئة العمرية:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات تبعاً لمتغير الفئة العمرية ، والجدول (٤-١٢) يبين النتائج.

الجدول (٤-١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير الفئة العمرية

المجال	الفئة العمرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال تدفق المعلومات	أقل من ٣٠ سنة	28	3.86	0.59
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	88	3.80	0.73
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	46	3.70	0.77
	من ٥٠ سنة فأكثر	12	3.66	0.63
التنسيق والتشارك بالمعرفة	أقل من ٣٠ سنة	28	3.69	0.60
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	88	3.74	0.73
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	46	3.82	0.67
	من ٥٠ سنة فأكثر	12	3.62	0.56

مجال فاعلية الاتصال	أقل من ٣٠ سنة	28	3.76	0.71
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	88	3.75	0.78
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	46	3.67	0.75
	من ٥٠ سنة فأكثر	12	3.51	0.72
مجال التوقيت	أقل من ٣٠ سنة	28	3.70	0.94
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	88	3.81	0.79
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	46	3.74	0.87
	من ٥٠ سنة فأكثر	12	3.52	0.80
الكلي	أقل من ٣٠ سنة	28	3.75	0.61
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	88	3.77	0.64
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	46	3.73	0.68
	من ٥٠ سنة فأكثر	12	3.58	0.60
اثر الاتصالات الإدارية على الأداء	أقل من ٣٠ سنة	28	4.21	0.76
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	88	4.25	0.63
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	46	4.31	0.56
	من ٥٠ سنة فأكثر	12	4.39	0.74

يلاحظ من الجدول (٤-١٢) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات مجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير الفئة العمرية، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq$ ٠,٠٥) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، والجدول (٤-١٣) يبين ذلك:

جدول (٤-١٣)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير الفئة العمرية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال تدفق المعلومات	بين المجموعات	0.65	3	0.22	0.42	0.736
	داخل المجموعات	86.86	170	0.51		
	الكلي	87.51	173			
التنسيق والتشارك بالمعرفة	بين المجموعات	0.52	3	0.17	0.37	0.773
	داخل المجموعات	79.67	170	0.47		
	الكلي	80.20	173			
مجال فاعلية الاتصال	بين المجموعات	0.76	3	0.25	0.45	0.720
	داخل المجموعات	96.93	170	0.57		
	الكلي	97.69	173			
مجال التوقيت	بين المجموعات	1.00	3	0.33	0.48	0.700
	داخل المجموعات	119.19	170	0.70		
	الكلي	120.19	173			
الكلي	بين المجموعات	0.42	3	0.14	0.34	0.797
	داخل المجموعات	70.75	170	0.42		
	الكلي	71.17	173			

أثر الاتصالات الإدارية على الأداء	بين المجموعات	0.40	3	0.13	0.32	0.811
	داخل المجموعات	70.60	170	0.42		
	الكلي	70.99	173			

تشير النتائج في الجدول (٤-١٣) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الدرجة الكلية لمجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير الفئة العمرية، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (٠,٣٤)، وبمستوى دلالة (٠,٧٩٧) حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائيا لان مستوى الدلالة المحسوبة كان أكبر من ٠,٠٥، كذلك بلغت قيمة ف المحسوبة (٠,٤٢) بمستوى دلالة (٠,٧٣٦) لمجال تدفق المعلومات و(٠,٣٧) بمستوى دلالة (٠,٧٧٣) لمجال التنسيق والتشارك بالمعرفة و(٠,٤٥) بمستوى دلالة (٠,٧٢٠) لمجال فاعلية الاتصال و(٠,٤٨) بمستوى دلالة (٠,٧٠٠) لمجال التوقيت حيث تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لان قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من ٠,٠٥ .

كما باغت قيمة ف المحسوبة لأثر الاتصالات الإدارية على الأداء (٠,٣٢) بمستوى دلالة (٠,٨١١) حيث تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من ٠,٠٥.

ثانيا: متغير النوع الاجتماعي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، والجدول (٤-١٤) يبين النتائج.

الجدول (٤-١٤)

نتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات مجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

المجال	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
مجال تدفق المعلومات	ذكر	112	3.74	0.71	٠,٨٩	٠,٣٧٠
	أنثى	62	3.84	0.72		
التنسيق والتشارك بالمعرفة	ذكر	112	3.75	0.62	٢,٠١	٠,٩٨٦
	أنثى	62	3.74	0.79		
مجال فاعلية الاتصال	ذكر	112	3.62	0.70	٢,٢٣	*٠,٠٢٥
	أنثى	62	3.89	0.82		
مجال التوقيت	ذكر	112	3.67	0.83	١,٧٥	٠,٠٨٢
	أنثى	62	3.90	0.83		
الكلي	ذكر	112	3.69	0.60	١,٤٦	٠,١٤٤
	أنثى	62	3.84	0.70		
أثر الاتصالات الإدارية على الأداء	ذكر	112	4.19	0.65	٢,٠٩	*٠,٠٣٧
	أنثى	62	4.41	0.60		

(*) فروق المتوسطات دالة عند مستوى ٠,٠٥.

تشير النتائج في الجدول (٤-١٤) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، وذلك استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (١,٤٦)، وبمستوى دلالة

(٠,١٤٤) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائيا، كما بلغت قيمة ت المحسوبة (٠,٨٩) بمستوى دلالة (٠,٣٧٠) لمجال تدفق المعلومات و(٢,٠١) بمستوى دلالة (٠,٩٨٦) لمجال التنسيق والتشارك بالمعرفة و (١,٧٥) بمستوى دلالة (٠,٠٨٢) لمجال التوقيت حيث تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لان قيمة مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من ٠,٠٥ .

أما بالنسبة لمجال فاعلية الاتصال فقد بلغت قيمة ت المحسوبة (٢,٢٣) بمستوى دلالة (٠,٠٢٥) وتشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لان قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أقل من ٠,٠٥ بحيث إن دلالة هذه الفروق كانت لصالح الإناث اللواتي كانت قيم متوسطاتهن الحسابية هي الأكبر.

أما بالنسبة لأثر الاتصالات الإدارية على الأداء فقد بلغت قيمة ت المحسوبة (٢,٠٩) بمستوى دلالة (٠,٠٣٧) وتشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لان قيمة مستوى الدلالة المحسوبة كانت أقل من ٠,٠٥ بحيث إن دلالة هذه الفروق كانت لصالح الإناث اللواتي كانت قيم متوسطاتهن الحسابية هي الأكبر.

ثالثا: المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، والجدول (٤-١٥) يبين النتائج.

الجدول (٤-١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال تدفق المعلومات	توجيهي	33	3.59	0.60
	دبلوم عالي	31	3.63	0.76

	بكالوريوس	78	3.81	0.75
	ماجستير	32	3.99	0.63
التنسيق والتشارك بالمعرفة	توجيهي	33	3.59	0.58
	دبلوم عالي	31	3.53	0.68
	بكالوريوس	78	3.84	0.66
	ماجستير	32	3.87	0.77
مجال فاعلية الاتصال	توجيهي	33	3.54	0.54
	دبلوم عالي	31	3.57	0.78
	بكالوريوس	78	3.83	0.80
	ماجستير	32	3.77	0.77
مجال التوقيت	توجيهي	33	3.48	0.79
	دبلوم عالي	31	3.48	0.95
	بكالوريوس	78	3.94	0.78
	ماجستير	32	3.84	0.78
الكلي	توجيهي	33	3.55	0.44
	دبلوم عالي	31	3.55	0.73
	بكالوريوس	78	3.86	0.65
	ماجستير	32	3.87	0.65

	توجيهي	33	3.96	0.67
أثر الاتصالات الإدارية على الأداء	دبلوم عالي	31	4.37	0.61
	بكالوريوس	78	4.33	0.64
	ماجستير	32	4.34	0.56

يلاحظ من الجدول (٤-١٥) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات مجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠٥) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، والجدول (٤-١٦) يبين ذلك:

جدول (٤-١٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال تدفق المعلومات	بين المجموعات	3.32	3	1.11	2.23	0.086
	داخل المجموعات	84.20	170	0.50		
	الكلي	87.51	173			
التنسيق والتشارك بالمعرفة	بين المجموعات	3.45	3	1.15	2.55	0.058
	داخل المجموعات	76.75	170	0.45		
	الكلي	80.20	173			

مجال فاعلية الاتصال	بين المجموعات	2.78	3	0.93	1.66	0.177
	داخل المجموعات	94.91	170	0.56		
	الكلي	97.69	173			
مجال التوقيت	بين المجموعات	7.63	3	2.54	3.84	0.011
	داخل المجموعات	112.56	170	0.66		
	الكلي	120.19	173			
الكلي	بين المجموعات	3.82	3	1.27	3.22	0.024
	داخل المجموعات	67.35	170	0.40		
	الكلي	71.17	173			
أثر الاتصالات الإدارية على الأداء	بين المجموعات	4.02	3	1.34	3.40	0.019
	داخل المجموعات	66.98	170	0.39		
	الكلي	70.99	173			

تشير النتائج في الجدول (٤-١٦) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائيــة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الدرجة الكلية لمجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (٣,٢٢) ، وبمستوى دلالة (٠,٠٢٤) حيث تعد هذه القيمة دالة إحصائيا لأن مستوى الدلالة المحسوبة كان أقل من ٠,٠٥، كذلك بلغت قيمة ف المحسوبة (٢,٢٣) بمستوى دلالة (٠,٠٨٦) لمجال تدفق المعلومات و(٢,٥٥) بمستوى دلالة (٠,٠٥٨) لمجال التنسيق والتشارك بالمعرفة و (٠,٤٥) بمستوى دلالة (٠,٧٢٠) لمجــال فاعليــة الاتصال حيث تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لان قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من ٠,٠٥ باستثناء مجال التوقيت حيث

بلغت قيمة ف المحسوبة (٣,٢٢) بمستوى دلالة (٠,٠٢٤) حيث تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لان قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أقل من ٠,٠٥.

كما بلغت قيمة ف المحسوبة لأثر الاتصالات الإدارية على الأداء (٣,٤٠) بمستوى دلالة (٠,٠١٩) حيث تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لان قيمة مستوى الدلالة المحسوبة كانت أقل من ٠,٠٥.

ولتحديد مصادر الفروق في مجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذه الفروق.

جدول (٤-١٧)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق في مجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	دبلوم عالي	بكالوريوس	ماجستير
مجال التوقيت	3.48	توجيهي		*	
	3.48	دبلوم عالي		*	
	3.94	بكالوريوس			
	3.84	ماجستير			
الكلي	3.55	توجيهي		*	*
	3.55	دبلوم عالي			
	3.86	بكالوريوس			
	3.87	ماجستير			

أثر الاتصالات الإدارية على الأداء	3.96	توجيهي	*	*	*
	4.37	دبلوم عالي			
	4.33	بكالوريوس			
	4.34	ماجستير			

(*) فروق المتوسطات دالة عند مستوى ٠,٠٥.

تشير نتائج الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال التوقيت بين الأفراد حملة مؤهل البكالوريوس والأفراد حملة التوجيهي والدبلوم العالي بحيث أن دلالة الفروق كانت لصالح الأفراد حملة البكالوريوس أصحاب المتوسط الحسابي الأكبر وكما هو مبين في الجدول.

كما يبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت بين الأفراد حملة مؤهل التوجيهي والأفراد حملة البكالوريوس والماجستير بحيث إن دلالة الفروق كانت لصالح الأفراد حملة البكالوريوس وحملة الماجستير أصحاب المتوسط الحسابي الأكبر وكما هو مبين في الجدول

اما بالنسبة للفروق في اثر الاتصالات الإدارية على الأداء فقد كانت بين الأفراد من حملة التوجيهي والأفراد من باقي المؤهلات المبينة بحيث إن دلالة الفروق كانت لصالح الأفراد من المؤهلات الأخرى التي كان المتوسط الحسابي لكل منهم اكبر من المتوسط الحسابي للتوجيهي وكما هو مبين في الجدول.

رابعا: المسمى الوظيفي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، والجدول (٤-١٨) يبين النتائج.

الجدول (٤-١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال تدفق المعلومات	رئيس شعبة	50	3.70	0.73
	موظف إداري	58	3.76	0.72
	كاتب إداري	40	3.67	0.63
	رئيس ديوان	26	4.09	0.73
التنسيق والتشارك بالمعرفة	رئيس شعبة	50	3.64	0.68
	موظف إداري	58	3.74	0.71
	كاتب إداري	40	3.73	0.65
	رئيس ديوان	26	3.98	0.63
مجال فاعلية الاتصال	رئيس شعبة	50	3.48	0.80
	موظف إداري	58	3.81	0.73
	كاتب إداري	40	3.66	0.65
	رئيس ديوان	26	4.05	0.72
مجال التوقيت	رئيس شعبة	50	3.62	0.81
	موظف إداري	58	3.80	0.81
	كاتب إداري	40	3.67	0.89

	رئيس ديوان	26	4.02	0.80
الكلي	رئيس شعبة	50	3.61	0.65
	موظف إداري	58	3.78	0.66
	كاتب إداري	40	3.68	0.60
	رئيس ديوان	26	4.03	0.58
اثر الاتصالات الإدارية على الأداء	رئيس شعبة	50	4.29	0.69
	موظف إداري	58	4.30	0.61
	كاتب إداري	40	4.11	0.68
	رئيس ديوان	26	4.41	0.53

يلاحظ من الجدول (٤-١٨) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات مجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(٠,٠٥≥ α) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، والجدول (٤-١٩) يبين ذلك:

جدول (٤-١٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال تدفق المعلومات	بين المجموعات	3.26	3	1.09	2.19	0.091
	داخل المجموعات	84.25	170	0.50		

	الكلي	87.51	173			
التنسيق والتشارك بالمعرفة	بين المجموعات	1.97	3	0.66	1.43	0.237
	داخل المجموعات	78.23	170	0.46		
	الكلي	80.20	173			
مجال فاعلية الاتصال	بين المجموعات	6.45	3	2.15	4.00	0.009
	داخل المجموعات	91.25	170	0.54		
	الكلي	97.69	173			
مجال التوقيت	بين المجموعات	3.15	3	1.05	1.52	0.210
	داخل المجموعات	117.04	170	0.69		
	الكلي	120.19	173			
الكلي	بين المجموعات	3.32	3	1.11	2.77	0.043
	داخل المجموعات	67.85	170	0.40		
	الكلي	71.17	173			
اثر الاتصالات الإدارية على الأداء	بين المجموعات	1.65	3	0.55	1.35	0.259
	داخل المجموعات	69.34	170	0.41		
	الكلي	70.99	173			

تشيــر النتائج في الجدول (٤-١٩) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الدرجة الكلية لمجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (٢,٧٧) ، وبمستوى دلالة (٠,٠٤٣) حيث تعد هذه القيمة دالة إحصائيا لان مستوى الدلالة المحسوبة كان أقل من ٠,٠٥،

كذلك بلغت قيمة ف المحسوبة (٢,١٩) بمستوى دلالة (٠,٠٩١) لمجال تدفق المعلومات و (١,٤٣) بمستوى دلالة (٠,٢٣٧) لمجال التنسيق والتشارك بالمعرفة و(١,٥٢) بمستوى دلالة (٠,٢١٠) لمجال التوقيت حيث تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لان قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من ٠,٠٥ باستثناء مجال فاعلية الاتصال حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (٤,٠٠) بمستوى دلالة (٠,٠٠٩) حيث تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لان قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أقل من ٠,٠٥.

كما بلغت قيمة ف المحسوبة لأثر الاتصالات الإدارية على الأداء (١,٣٥) بمستوى دلالة (٠,٢٥٩) حيث تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من ٠,٠٥.

ولتحديد مصادر الفروق في مجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذه الفروق.

جدول (٤-٢٠)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق في مجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المتوسط الحسابي	المسمى الوظيفي	موظف إداري	كاتب إداري	رئيس ديوان
مجال فاعلية الاتصال	3.48	رئيس شعبة			*
	3.81	موظف إداري			
	3.66	كاتب إداري			
	4.05	رئيس ديوان			
الكلي	3.61	رئيس شعبة			*
	3.78	موظف إداري			
	3.68	كاتب إداري			
	4.03	رئيس ديوان			

(*) فروق المتوسطات دالة عند مستوى ٠,٠٥.

تشير نتائج الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال فاعلية الاتصال والدرجة الكلية للاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت بين رئيس الشعبة ورئيس الديوان بحيث أن دلالة الفروق كانت لصالح رئيس الديوان الذي كان متوسطه الحسابي هو الأكبر وكما هو مبين في الجدول

خامسا: عدد سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، والجدول (٤-٢١) يبين النتائج.

الجدول (٤-٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير المس عدد سنوات الخبرة

المجال	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال تدفق المعلومات	أقل من ٥ سنوات	18	3.89	0.66
	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	53	3.88	0.76
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	51	3.88	0.64
	من ١٥ سنة فأكثر	52	3.51	0.70
التنسيق والتشارك بالمعرفة	أقل من ٥ سنوات	18	3.87	0.62
	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	53	3.77	0.79
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	51	3.90	0.54
	من ١٥ سنة فأكثر	52	3.53	0.66

مجال فاعلية الاتصال	أقل من ٥ سنوات	18	3.84	0.65
	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	53	3.84	0.84
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	51	3.85	0.63
	من ١٥ سنة فأكثر	52	3.41	0.73
مجال التوقيت	أقل من ٥ سنوات	18	3.83	0.84
	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	53	3.95	0.79
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	51	3.80	0.86
	من ١٥ سنة فأكثر	52	3.47	0.80
الكلي	أقل من ٥ سنوات	18	3.86	0.64
	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	53	3.86	0.71
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	51	3.86	0.56
	من ١٥ سنة فأكثر	52	3.48	0.58
اثر الاتصالات الإدارية على الأداء	أقل من ٥ سنوات	18	4.01	0.82
	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	53	4.31	0.64
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	51	4.43	0.54
	من ١٥ سنة فأكثر	52	4.17	0.63

يلاحظ من الجدول (٤-٢١) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات مجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq$ ٠,٠٥) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، والجدول (٤-٢٢) يبين ذلك:

جدول (٤-٢٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال تدفق المعلومات	بين المجموعات	4.90	3	1.63	3.36	0.020
	داخل المجموعات	82.61	170	0.49		
	الكلي	87.51	173			
التنسيق والتشارك بالمعرفة	بين المجموعات	4.01	3	1.34	2.98	0.033
	داخل المجموعات	76.19	170	0.45		
	الكلي	80.20	173			
مجال فاعلية الاتصال	بين المجموعات	7.07	3	2.36	4.42	0.005
	داخل المجموعات	90.63	170	0.53		
	الكلي	97.69	173			
مجال التوقيت	بين المجموعات	6.40	3	2.13	3.19	0.025
	داخل المجموعات	113.79	170	0.67		
	الكلي	120.19	173			
الكلي	بين المجموعات	5.25	3	1.75	4.51	0.005
	داخل المجموعات	65.92	170	0.39		
	الكلي	71.17	173			

اثر الاتصالات الإدارية على الأداء	بين المجموعات	3.11	3	1.04	2.60	0.054
	داخل المجموعات	67.88	170	0.40		
	الكلي	70.99	173			

تشيــر النتائج في الجـدول (٤-٢٢) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الدرجة الكلية لمجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (٤,٥١)، وبمستوى دلالة (٠,٠٢٥) حيث تعد هذه القيمة دالة إحصائيا لان مستوى الدلالة المحسوبة كان أقل من ٠,٠٥، كذلك بلغت قيمة ف المحسوبة (٣,٣٦) بمستوى دلالة (٠,٠٢٠) لمجال تدفق المعلومات و(٢,٩٨) بمستوى دلالة (٠,٠٣٣) لمجال التنسيق والتشارك بالمعرفة و (٤,٤٢) بمستوى دلالة (٠,٠٠٥) لمجال فاعلية الاتصال و(٣,١٩) بمستوى دلالة (٠,٠٢٥) لمجال التوقيت حيث تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لان قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أقل من ٠,٠٥.

كما بلغت قيمة ف المحسوبة لأثر الاتصالات الإدارية على الأداء (٢,٦٠) بمستوى دلالة (٠,٠٥٤) حيث تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لان قيمة مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من ٠,٠٥.

ولتحديد مصادر الفروق في مجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذه الفروق.

جدول (٤-٢٣)

نتائج اختبار شيفيه للمقارتات البعدية لتحديد مصادر الفروق في مجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	المتوسط الحسابي	عدد سنوات الخبرة	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	من ١٥ سنة فأكثر
مجال تدفق المعلومات	3.89	أقل من ٥ سنوات			
	3.88	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات			*
	3.88	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة			*
	3.51	من ١٥ سنة فأكثر			
التنسيق والتشارك بالمعرفة	3.87	أقل من ٥ سنوات			
	3.77	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات			
	3.90	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة			*
	3.53	من ١٥ سنة فأكثر			
مجال فاعلية الاتصال	3.84	أقل من ٥ سنوات			
	3.84	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات			*
	3.85	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة			*
	3.41	من ١٥ سنة فأكثر			
مجال التوقيت	3.83	أقل من ٥ سنوات			
	3.95	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات			*
	3.80	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة			

	3.47	من ١٥ سنة فأكثر			
الكلي	3.86	أقل من ٥ سنوات			
	3.86	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات			*
	3.86	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة			*
	3.48	من ١٥ سنة فأكثر			

(*) فروق المتوسطات دالة عند مستوى ٠,٠٥.

تشير نتائج الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال تدفق المعلومات بين الأفراد أصحاب الخبرة الأطول (١٥ سنة فأكثر) والأفراد ذوي الخبرة (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) و(من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) بحيث أن دلالة الفروق كانت لصالح الأفراد من الخبرات الأقل أي (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) و(من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) الذين كان المتوسط الحسابي لكل منهم أكبر من المتوسط الحسابي للأفراد أصحاب الخبرات الطويلة (١٥ سنة فأكثر) وكما هو مبين في الجدول.

وفي مجال التنسيق والتشارك بالمعرفة فقد ظهرت فروق بين الأفراد الذين خبرتهم من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة والأفراد الذين خبرتهم الأطول (١٥ سنة فأكثر) بحيث إن دلالة الفروق كانت لصالح الأفراد ذوي الخبرة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة أصحاب المتوسط الحسابي الأكبر.

وفي مجال فاعلية الاتصال فقد ظهرت فروق بين الأفراد ذوي الخبرة الأطول (١٥ سنة فأكثر) والأفراد من باقي فئات الخبرة بحيث إن دلالة الفروق كانت لصالح الأفراد من الخبرات الأقل أي الفئة (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) و(من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) الذين كان المتوسط الحسابي لكل منهم اكبر من المتوسط الحسابي للأفراد أصحاب الخبرات الطويلة (١٥ سنة فأكثر) وكما هو مبين في الجدول.

وفي مجال التوقيت فقد ظهرت فروق بين الأفراد الذين خبرتهم من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة والأفراد الذين خبرتهم الأطول (١٥ سنة فأكثر) بحيث إن دلالة الفروق كانت لصالح الأفراد ذوي الخبرة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة أصحاب المتوسط الحسابي الأكبر.

أما بالنسبة للدرجة الكلية فقد ظهرت فروق بين الأفراد أصحاب الخبرة الأطول (١٥ سنة فأكثر) والأفراد ذوي الخبرة (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) و(من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) بحيث إن دلالة الفروق كانت لصالح الأفراد من الخبرات الأقل أي (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) و(من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) الذين كان المتوسط الحسابي لكل منهم اكبر من المتوسط الحسابي للأفراد أصحاب الخبرات الطويلة (١٥ سنة فأكثر) وكما هو مبين في الجدول.

سادسا: عدد الدورات التدريبية:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية ، والجدول (٤-٢٤) يبين النتائج.

الجدول (٤-٢٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير المس عدد الدورات التدريبية

المجال	عدد الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال تدفق المعلومات	صفر	53	3.70	0.71
	من١ إلى أقل من ٥ دورات	82	3.82	0.69
	من ٥ إلى ١٠ دورات	29	3.93	0.67
	من ١٠ دورات فأكثر	10	3.29	0.87
التنسيق والتشارك بالمعرفة	صفر	53	3.70	0.64
	من١ إلى أقل من ٥ دورات	82	3.78	0.69
	من ٥ إلى ١٠ دورات	29	3.90	0.63
	من ١٠ دورات فأكثر	10	3.21	0.74

مجال فاعلية الاتصال	صفر	53	3.58	0.77
	من١ إلى أقل من ٥ دورات	82	3.82	0.70
	من ٥ إلى ١٠ دورات	29	3.93	0.67
	من ١٠ دورات فأكثر	10	2.97	0.77
مجال التوقيت	صفر	53	3.74	0.90
	من١ إلى أقل من ٥ دورات	82	3.80	0.82
	من ٥ إلى ١٠ دورات	29	3.89	0.69
	من ١٠ دورات فأكثر	10	3.05	0.74
الكلي	صفر	53	3.68	0.63
	من١ إلى أقل من ٥ دورات	82	3.80	0.63
	من ٥ إلى ١٠ دورات	29	3.91	0.60
	من ١٠ دورات فأكثر	10	3.13	0.68
اثر الاتصالات الإدارية على الأداء	صفر	53	4.13	0.65
	من١ إلى أقل من ٥ دورات	82	4.34	0.62
	من ٥ إلى ١٠ دورات	29	4.39	0.65
	من ١٠ دورات فأكثر	10	4.07	0.71

يلاحظ من الجدول (٤-٢٤) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات مجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ ٠,٠٥) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، والجدول (٤-٢٥) يبين ذلك:

جدول (٤-٢٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال تدفق المعلومات	بين المجموعات	3.51	3	1.17	2.37	.072
	داخل المجموعات	84.00	170	0.49		
	الكلي	87.51	173			
التنسيق والتشارك بالمعرفة	بين المجموعات	3.73	3	1.24	2.77	.044
	داخل المجموعات	76.47	170	0.45		
	الكلي	80.20	173			
مجال فاعلية الاتصال	بين المجموعات	8.79	3	2.93	5.60	.001
	داخل المجموعات	88.91	170	0.52		
	الكلي	97.69	173			
مجال التوقيت	بين المجموعات	5.63	3	1.88	2.78	.043
	داخل المجموعات	114.56	170	0.67		
	الكلي	120.19	173			
الكلي	بين المجموعات	5.10	3	1.70	4.37	.005
	داخل المجموعات	66.08	170	0.39		
	الكلي	71.17	173			

اثر الاتصالات الإدارية على الأداء	بين المجموعات	2.20	3	0.73	1.81	.146
	داخل المجموعات	68.79	170	0.40		
	الكلي	70.99	173			

تشير النتائج في الجــدول (٤-٢٥) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الدرجة الكلية لمجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية ، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (٤,٣٧)، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٥) حيث تعد هذه القيمة دالة إحصائيا لان مستوى الدلالة المحسوبة كان أقل من ٠,٠٥، كذلك بلغت قيمة ف المحسوبة (٢,٣٧) بمستوى دلالة (٠,٠٧٢) لمجال تدفق المعلومات و(٢,٧٧) بمستوى دلالة (٠,٠٤٤) لمجال التنسيق والتشارك بالمعرفة و(٥,٦٠) بمستوى دلالة (٠,٠٠١) لمجال فاعلية الاتصال و(٢,٧٨) بمستوى دلالة (٠,٠٤٣) لمجال التوقيت حيث تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لان قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أقل من ٠,٠٥ (باستثناء مجال لتدفق المعلومات الذي كانت فيه قيمة مستوى الدلالة اكبر من ٠,٠٥).

كما بلغت قيمة ف المحسوبة لأثر الاتصالات الإدارية على الأداء (١,٨١) بمستوى دلالة (٠,١٤٦) حيث تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لان قيمة مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من ٠,٠٥.

ولتحديد مصادر الفروق في مجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً عدد الدورات التدريبية فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذه الفروق.

جدول (٤-٢٦)

نتائج اختبار شيفيه للمقارتات البعدية لتحديد مصادر الفروق في مجالات الاتصالات الإدارية لدى العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

المجال	المتوسط الحسابي	عدد الدورات التدريبية	من١ إلى أقل من ٥ دورات	من ٥ إلى ١٠ دورات	من ١٠ دورات فأكثر
التنسيق والتشارك بالمعرفة	3.70	صفر			
	3.78	من١ إلى أقل من ٥ دورات			*
	3.90	من ٥ إلى ١٠ دورات			*
	3.21	من ١٠ دورات فأكثر			
مجال فاعلية الاتصال	3.58	صفر			
	3.82	من١ إلى أقل من ٥ دورات			*
	3.93	من ٥ إلى ١٠ دورات			*
	2.97	من ١٠ دورات فأكثر			
مجال التوقيت	3.74	صفر			
	3.80	من١ إلى أقل من ٥ دورات			*
	3.89	من ٥ إلى ١٠ دورات			*
	3.05	من ١٠ دورات فأكثر			
الكلي	3.68	صفر			
	3.80	من١ إلى أقل من ٥ دورات			*
	3.91	من ٥ إلى ١٠ دورات			*
	3.13	من ١٠ دورات فأكثر			

تشير نتائج الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأفراد الذين عدد دوراتهم التدريبية ١٠ دورات فأكثر والأفراد الذين عدد دوراتهم التدريبية من١ إلى أقل من ٥ دورات على مجالات الاتصالات المبينة في الجدول بحيث إن دلالة الفروق كانت لصالح الأفراد الذين عدد دوراتهم التدريبية من١ إلى أقل من ٥ دورات صاحبة المتوسط الحسابي الأكبر مقارنة بمتوسط الأفراد الذين عدد دوراتهم التدريبية ١٠ فأكثر وكما هو مبين في الجدول.

كذلك فقد ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين الأفراد الذين عدد دوراتهم التدريبية ١٠ دورات فأكثر والأفراد الذين عدد دوراتهم التدريبية من ٥ إلى ١٠ دورات على مجالات الاتصالات المبينة في الجدول بحيث إن دلالة الفروق كانت لصالح الأفراد الذين عدد دوراتهم التدريبية من ٥ إلى ١٠ دورات صاحبة المتوسط الحسابي الأكبر مقارنة بمتوسط الأفراد الذين عدد دوراتهم التدريبية ١٠ فأكثر وكما هو مبين في الجدول.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

٥-١ مناقشة النتائج.

٥-٢ التوصيات.

- المصادر والمراجع.

- الملاحق.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

٥-١ مناقشة النتائج:

لقد تأكد للباحثة في هذه الدراسة أن الاتصالات الإدارية لها أثر إيجابي على أداء العاملين في جامعة آل البيت، ومن أهم النتائج في هذه الدراسة ما يلي:

أولاً: أظهرت النتائج أن مستوى أثر الاتصالات الإدارية على أداء العاملين في جامعة آل البيت جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للاتصالات الإدارية (٤,٢٧) بأهمية نسبية بلغت (٨٥,٤٠%)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Olorunsola:2012).

ثانياً: الفرضية الرئيسية الأولى: أظهرت النتائج أنه: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) للاتصالات الإدارية في أداء العاملين في جامعة آل البيت.

ترى الباحثة من خلال اطلاعها على إجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة أن للاتصالات الإدارية أثر في الأداء ويوجد علاقة كبيرة بينهما وذلك من خلال تعزيز الدوافع لدى العاملين نحو العمل وتزويدهم بالمعلومات ومعرفة العامل بمتطلبات ونوعية وكمية العمل المنجز وهذا يتفق مع دراسة (الحسيني: ٢٠٠٠)، ودراسة (Neves & Eisenberger: 2012).

الفرضية الفرعية الأولى: أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) لتدفق المعلومات في أداء العاملين في جامعة آل البيت.

وترى الباحثة من خلال إجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة أن تدفق المعلومات ذات أهمية لدى العاملين حيث يمكنهم من فهم المعلومات اللازمة ومساعدتهم في اتخاذ القرار وإنجاز العمل وهذا يتفق مع دراسة (مطيع: ٢٠٠٧).

الفرضية الفرعية الثانية: أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) للتنسيق والتشارك بالمعرفة في أداء العاملين في جامعة آل البيت.

ترى الباحثة من خلال اطلاعها على إجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة أن العاملين يعتبرون عملية التشارك بالمعرفة هدف لكسب الخبرات والمعرفة الجديدة ونشر وتبادل هذه المعارف يؤدي إلى التعاون والعمل كفريق واحد وهذا يتفق مع دراسة (Gurteen: 1999).

الفرضية الفرعية الثالثة: أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) لفاعلية الاتصال في أداء العاملين في جامعة آل البيت.

ترى الباحثة من خلال اطلاعها على إجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة أن غالبية المعلومات والبيانات تنتقل بشكل دقيق وواضح وبالوقت المناسب وهذا يتفق مع دراسة (عدون: ٢٠٠٠)، ودراسة (المطيرفي: ٢٠١٢)، و دراسة (العلاق: ٢٠٠٨).

الفرضية الفرعية الرابعة: أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) للتوقيت في أداء العاملين في جامعة آل البيت.

وهنا ترى الباحثة أن العاملين يدركون أهمية التوقيت بإنجاز العمل واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب والقدرة على إنجاز الأعمال خلال وقت الدوام الرسمي وهذا يتفق مع دراسة (القبيسي: ٢٠٠٦)، ودراسة (قلش: ٢٠٠٧)، ودراسة (أبو كريم وطناش: ٢٠٠٨).

الفرضية الرئيسة الثانية: أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) في متوسط إجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة لمجالات الاتصالات الإدارية في أداء العاملين في جامعة آل البيت تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية: المؤهل العلمي لصالح حملة (البكالوريوس والماجستير، الخبرة الوظيفية لصالح (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) ومن (١٠ إلى أقل من ١٥ سنة)، المسمى الوظيفي لصالح (مسمى رئيس ديوان)، الدورات التدريبية لصالح (من ١ إلى أقل من ٥ دورات) و (من ٥ إلى ١٠ دورات).

حيث ترى الباحثة أن الأفراد من ذوي المستوى التعليمي المرتفع هم أكثر كفاءة في الأداء من الأفراد ذوي المستوى التعليمي المنخفض وهذا لا يتفق مع دراسة (العنزي: ٢٠١٠)، بينما تتفق مع دراسة (Gunbayi: 2007).

أما بالنسبة للخبرة فتبين للباحثة أن سنوات الخبرة في الوظيفة لدى العاملين في الجامعة يجعلهم أكثر قدرة وتحملاً وتفهماً للعمل. وهذا يتفق مع دراسة (Gunbayi: 2007).

أما بالنسبة للدورات التدريبية هذا مؤشر للاهتمام بالفئات الوسطى والدنيا في الجامعة عن طريق رفع مستواهم العلمي والتدريبي.

ولم تسجل أي فروق ذات دلالة إحصائية بما يتعلق بمتغيري العمر والنوع الاجتماعي.

وترى الباحثة أن للاتصالات الإدارية في جامعة آل البيت لم تسجل أي فروق ذات دلالة إحصائية للمتغير العمر والنوع الاجتماعي وهذا يدل على أن أهمية سنوات الخبرة هي الأهم من عمر الشخص ونوعه الاجتماعي وهذا يتفق مع دراسة (أبو كريم وطناش: ٢٠٠٨)، ودراسة (Olorunsola: 2012).

٥-٢ التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة، توصي الباحثة بتوصيات عملية تستفيد منها إدارة جامعة آل البيت، وجامعات أخرى تتصف بظروف متقاربة، ومقترحات موجهة لباحثين مهتمين بإجراء دراسات مشابهة وقضايا علمية ذات علاقة.

- **التوصيات العملية:**

توصي الباحثة بالتوصيات العملية التالية:

١. تزويد الجامعة بكل ما هو جديد في مجال الاتصالات الإدارية.

٢. عقد دورات وورش تدريبية للعاملين في الجامعة، على مختلف مستوياتهم الوظيفية، لتطوير مهاراتهم في العمل الإداري.

٣. فتح قنوات الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين، وعقد حوارات بناءة لتطوير مستقبل العمل، وعلاج الثغرات الوظيفية إن وجدت.

٤. إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث على وسائل الاتصالات الإدارية لتغنيها بكل ما هو جديد ويعود بالنفع على الجامعة.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- أبو إصبع، صالح، وأبو عرجة، تيسير(٢٠١٠). الاتصالات والعلاقات العامة، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- أبو السعيد، أحمد وعابد، زهير (٢٠١٠). "مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين"، مكتبة الجزيرة، فلسطين ،غزة.
- أبو شيخة، نادر أحمد (٢٠٠٠). "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع الطبعة الأول، عمان.
- أحمد فتحي أبو كريم وسلامة يوسف طناش (٢٠٠٨). "فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية"، عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية، دراسات، العلوم التربوية، المجلّد ٣٥، العدد١.
- آل سعود، سعود (٢٠٠٨). الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، ط١، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- باكال روبرت (٢٠٠٤). تقييم الأداء، (ط١)، الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر.
- البكري، ثامر (٢٠٠٩). الاتصالات التسويقية والترويج. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- بيتر دراكر، الإدارة - المسؤوليات - المهام- التطبيقات، ج ١، ترجمة محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع- القاهرة، ١٩٩٥، ص ٦٥.
- الحداد، زكريا حسين (٢٠٠٧). "العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي": دراسة اتجاهات المديرين في الوزارات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- حسان، حسن العجمي، محمد (٢٠٠٧). "تقويم الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة للنماذج المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية"، مجلة الإدارة العامة، ٢٤(٧٦).
- الدحلة، فيصل (٢٠٠٣). تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان.

- دليو، فضيل (٢٠٠٣). الاتصال مفاهيمه نظرياته وسائله، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- رشيد زوز (٢٠١٥). "دور اللغة في تحقيق فعالية الاتصال الإداري".
- سلطان، محمد سعيد أنور (٢٠٠٤). "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- السيد، إسماعيل محمد، وآخرون (١٩٩٧م). تنمية المهارات القيادية والسلوكية "تدريبات وأنشطة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- صادق، ياسر وآخرون (٢٠٠٧)، "نظم المعلومات المحاسبية"، مكتبة المجمع العربي، عمان، الأردن.
- الصواف، ماهر محمد (٢٠٠٠). "تقويم الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة للنماذج المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية"، مجلة الإدارة العامة، ٢٤(٧٦).
- طائي، ح، علاق ، ب (٢٠٠٩). أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، الطبعة العربية، ٢٠٠٩. دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان.
- طبش، مصعب (٢٠٠٨). "دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات" حالة تطبيقيه في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- طناش، أحمد فتحي (٢٠٠٨). فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، دراسات العلوم التربوية، مجلد ٣٥، عدد١، ص ص ١٩٠-٢٠٨.
- عبد الرزاق، محمد (٢٠٠٧). التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء في المنظمات الخيرية الإسلامية، سلسلة البحوث الوظيفية، الجزء الأول.
- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، القاهرة ٢٠٠٢، ص ٤٩١.
- عبد الله، شوفي (٢٠٠٦). "إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري"، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي.
- العثيمين، فهد بن مسعود (٢٠٠٤). الاتصالات الإدارية ماهيتها – أهميتها –أساليبها، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.

- عريقات، إسماعيل سلامة إسماعيل (٢٠١١). "واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، القدس.
- عطية مصلح (٢٠٠٩). جامعة القدس المفتوحة، منطقة قلقيلية التعليمية رسالة ماجستير بعنوان: "اثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهه نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال".
- العطية، ماجدة (٢٠٠٣). "سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- العلاق، بشير، حميد الطائي (٢٠٠٩). "أساسيات الاتصال : نماذج ومهارات" الأردن، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط٣). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العنزي، محمد عبد الله (٢٠١٠). "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- عواد، فتحي (٢٠١٢). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- القاسم سلاطينة وإسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، جامعة بسكرة، الجزائر، ٢٠٠٨.
- القاضي، فؤاد (٢٠٠٦). السلوك التنظيمي والإدارة. القاهرة: جامعة مصر للتكنولوجيا.
- القبيسي، ناصر أحمد (٢٠٠٦). إدارة الوقت وضغوط العمل، الطبعة الأولى، الرياض، دار الزهراء.
- القرعان، أحمد خليل وحراحشة، إبراهيم محمد علي (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الإسراء للنشر، عمان.
- قلش، عبد الله (٢٠٠٧). اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، السنة الخامسة، العدد٣٥، ص ص ٤٦-٤٨.

- كوفي، ستيفن (٢٠٠١). القيادة على ضوء المبادئ: ترجمة عبد اللطيف الخياط، دار الثقافة العربية.
- كينان، كيت (١٩٩٥). فن تنظيم وبرمجة الوقت، سلسلة الدليل الإداري، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، دار العربية للعلوم، الطبعة الأولى، بيروت.
- المبيضين، عنان يونس (٢٠١٤). "أهمية تنظيم الوقت"، مقالة.
- المجذوب طارق. الإدارة العامة "العملية الإدارية والوظيفية والإصلاح الإداري"، منشورات الحلبي الحقوقي، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥.
- الملكاوي إبراهيم (٢٠٠٩). إدارة الأداء باستخدام بطاقة أداء المتوازن، (ط١)، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ٢٠٠٨.
- وليد عبد الرحيم الحاج (٢٠١٤). "التنسيق والاتصال الفعال وتحقيق أهداف المنظمة".

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Aliakbar, E., Yusoff, R.B.M., & Mahmood, N.H.N., (2012), "Determinants of -Knowledge Sharing Behavior", International Conference, Business and Marketing Management, Vol. 29
- Byrne,Zinta and LeMay, Elaine (2006),Different Media for Organization Communication: Perceptions of Quality and Satisfaction Journal of Business & Psychology; Vol. 21 Issue 2, p.149-173.
- Clay. M. (2000). Technology Competencies of Beginning Employee Challenge and Opportunity for Employee Preparation Programs Dissertation Abstracts International , 55 (5), 1244-A.

- Dinock, M.E (2000), Public Adminstration, 3rd , Oxford & IBH. Publishinz Co. New Delhi.
- El-Uteibi,subhi(2005) Effective communication and personal business skills,ed1,Amman:Dar Al Hammed.
- Green,P.,Skinner,D.(2005), "Dose time management training work: an evaluation".International journal of Training and Development,Vol.9, No.(2), pp.124-39.
- Gurteen, D., (1999), “Creating a Knowledge Sharing Culture”, Knowledge -Management Magazing, Vol. 2, No. 5
- Gunbayi, Ilhan(2007). The organizational communication process in schools , Educational Sciences: Theory and practice ,v7n2p.787-798 May.
- Harrison، Teresa، M (2002). Communication means and participative decision making "an exploratory study". Retrieved fromwww.blackwell-synergy.com/doi/abs.
- Rauber، Techn. A (2005). Communicational aspects of project management using web-based technologies. Unpublished thesis، university of technology، Vienna.
- Stein، A. L. (2000) Employee communications and community an exploratory study Madhukar, R. K. (2003), Business Communication and Customer Relations, ed 2, New Delhi, Vikas Publishing House Pvt Ltd.
- Miller, RuthA, Spurlock.(2000). The Importance of Communication Skills Perceptions of IS Professionals . IS managers, and users, Dissertation Abstracts. International. B61/05, p2627l.

- Nasro, Masoud, (2001) communication skills, Amman:Al-Safa Publishing.
- Pedro Neves & Rebert Esenberger (2012).Management Communication and Employee performance :The contribution of perceived organizational support ,Human performance,25:5,452-4,4.
- Jae-Nam Lee : The impact of knowledge sharing ,organizational capability and partnership quality on ISoutsourcing success, Information and Management , Elsevier, vol 38, 2001,p 324.
- Singh, Yogendra and Pandey, Mamta, (2004) Principles of Organizational Behavior, New Delhi, A. I. T. B.
- Olorunsola (2012)."Job performance and Gender Factors of Administrative staff in south west Nigeria Universities ,Journal of International Education Research,V8,N1,PP49-54.

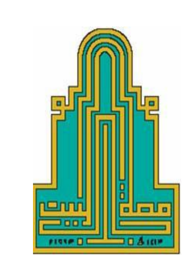
الملاحــــق

ملحق رقم (١)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

ت	الاسم	الرتبة العلمية	اسم الجامعة
١	أ.د سالم العون	أستاذ	جامعة آل البيت
٢	أ.د مروة احمد	أستاذ	جامعة فيلادلفيا
٤	د.أحمد الشياب	أستاذ مشارك	جامعة اليرموك
٥	د. سمير العبادي	أستاذ مشارك	جامعة فيلادلفيا
٦	د. رياض أبا زيد	أستاذ مشارك	جامعة ال البيت
٧	د. وليد العواودة	أستاذ مشارك	جامعة آل البيت
٨	د. هايل عبابنة	أستاذ مشارك	جامعة آل البيت

الاستبانة



جامعة آل البيت
كلية إدارة المال والأعمال
قسم إدارة الأعمال

تحية طيبة وبعد،،،

استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في جامعة آل البيت تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (الاتصالات الإدارية وأثرهـا في أداء العاملين في جامعة آل البيت).

لذا يرجى التكرم بقراءة فقرات هذه الاستبانة والإجابة على الأسئلة المطروحة فيها بدقة وموضوعية، وذلك بتحديد الإجابة بوضع إشارة (x) حول الإجابة التي تنطبق على رأيكم، علماً بأن المعلومات سوف تحاط بالسرية التامة، ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرا لكم دعمكم و تعاونكم في المشاركة في إنجاز هذا العمل الأكاديمي الذي أمل أن يتوصل إلى أفضل نتائج تساهم بتقديم توصيات مقترحة يستفاد منها في تحسين وتطوير الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

المشرف
د. بهجت عيد الجوازنة
أستاذ مشارك/ جامعة آل البيت

الباحثة
شيرين غازي أيوب
طالبة ماجستير/ الإدارة العامة

القسم الأول:

- بيانات عامة:

يرجى التكرم بوضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تناسبك:

١- النوع الاجتماعي:

ذكر	أنثى

٢- الفئة العمرية:

٣٠سنة فاقل	٤٠سنة فاقل	٥٠سنه فأقل	٥٠سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي:

توجيهي	دبلوم عالي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

٤- المسمى الوظيفي:

رئيس شعبة	موظف إداري	كاتب إداري

٥- عدد سنوات الخبرة:

٥ سنوات فأقل	٥- أقل من ١٠سنوات	١٠- أقل من ١٥ سنة	١٥سنة فأكثر

٦- عدد الدورات التدريبية:

صفر	أقل من ٥ دورات	٥- أقل من ١٠ دورات	١٠دورات فأكثر

القسم الثاني:

- الاتصالات الإدارية:

الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق أبداً
* تدفق المعلومات:					

١- اغلب المعلومات التي أتلقاها يوميا يأتي أساسها من مديري.					
٢- أفكاري ومقترحاتي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة العليا.					
٣- كثير من المعلومات التي أتلقاها يوميا تأتي من زملائي بالعمل.					
٤- اشعر بالارتياح عندما أشارك بشكل مباشر الإدارة العليا حول أفكاري المرتبطة بالعمل.					
٥- إن اغلب الاتصالات اليومية التي أتلقاها يوميا من قبل الإدارة العليا تأتي على شكل توجيهات وإرشادات.					
٦- اشعر بالارتياح عندما أقوم بمشاركة مديري المباشر بأفكاري.					
٧- جميع قنوات الاتصال متاحة مع الإدارة العليا.					
٨- إن المعلومات المتعلقة بالاجتماعات بكافة مستوياتها متاحة أمام المعنيين بالأمر.					
* التنسيق والتشارك بالمعرفة:					
٩- إن جميع المعلومات المهمة في الجامعة متاحة للجميع.					
١٠- أتبادل أنا وزملائي بالعمل المعلومات المهمة بكل سهولة ويسر.					
١١- استطيع أن أتلقى أيضا بعض المعلومات اللازمة لعملي من خلال القنوات الغير رسمية.					
١٢- في القسم الذي أعمل به يتم تبادل المعلومات المهمة بسهوله مع الأقسام الأخرى.					
١٣- تتبادل الأقسام الأخرى المعلومات مع القسم أو الشعبة التي اعمل بها بكل سهولة ويسر.					
١٤- إن المعلومات المتبادلة بين الموظفين في باقي الأقسام غير متحيزة ولا تعكس المصلحة الشخصية.					

١٥- إن معظم الاجتماعات تعتبر مصدرا جيدا للمعلومات وجديرة بالاهتمام.					
* فاعلية الاتصال:					
١٦- إن معظم المعلومات التي أتلقاها يوميا مفصلة ودقيقة.					
١٧- إن غالبية المعلومات التي أتلقاها من مديري المباشر مفصلة ودقيقة.					

١٨- إن اغلب المعلومات المرتبطة بالعمل والتي أتلقاها بشكل مستمر من زملائي بالعمل مفصلة ودقيقة.					
١٩- إن ما أتلقاه من معلومات من الأقسام الأخرى واضحة ومفصلة.					
٢٠- غالبية المعلومات التي تأتي من الإدارة العليا مفصلة ودقيقة.					
٢١- انه ومن النادر أن نتلقى أنا وزملائي من المدير المباشر معلومات غير جديرة بالثقة.					
٢٢- إن التوجيهات التي تأتي من الإدارة العليا تكون واضحة ومتناسقة.					
٢٣- انه ومن النادر أن يكون أحد زملائي بالعمل غير جدير بالثقة بتبادل المعلومات.					
٢٤- اشعر بالارتياح أنا وزملائي بالطريقة التي نتلقى المعلومات بها من مديرنا المباشر.					
٢٥- إن المعلومات التي نتلقاها من الأقسام جديرة بالثقة وثابتة.					
* التوقيت:					
٢٦- أتلقى المعلومات التي احتاجها لتنفيذ عملي بالوقت المناسب.					
٢٧- انه من النادر أن أقوم بتأجيل عملي بسبب عدم توفر المعلومات التي احتاجها.					
٢٨- إن الجامعة التي اعمل بها تقوم بإصدار التعاميم والكتب لرسمية بالوقت المناسب.					
٢٩- تتاح لي الفرصة بتلقي الأخبار عن الجامعة في وقتها المناسب.					

القسم الثالث:

- أثر الاتصالات الإدارية على الأداء:

الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق أبداً
٣٠- اعلم بدقة ووضوح الدور المطلوب مني أدائه في الجامعة.					
٣١- أقوم بتأدية عملي حسب ما هو مطلوب.					
٣٢- لدي المعرفة الكافية بطبيعة الأعمال الموكلة لي.					
٣٣- أقوم بأداء المهام المطلوبة مني بالوقت المحدد.					
٣٤- أقوم باستغلال وقتي المخصص بالعمل بشكل كامل ونادرا ما يتم تأجيل الأعمال لليوم التالي.					
٣٥- لدي الاستعداد للرغبة بالعمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذا اقتضى الأمر ذلك.					
٣٦- أواظب على الحضور والانصراف للعمل بالوقت المحدد.					
٣٧- لدي القدرة على اتخاذ القرار المرتبط بعملي ومهمتي الوظيفية.					
٣٨- احرص على حضور الدورات التدريبية التي تمكنني من تطوير وتحسين مستوى أدائي.					